[英]
萨姆·威尔金
(Sam Wilkin)
著

牛小婧
译

# 财富的本质

## 1%的人如何实现爆炸式财富增长

Wealth Secrets of the One Percent

The Truth About Money, Markets and Multi-Millionaires

%

全球新富阶层
**“内部人”**
公开讲述

约翰·洛克菲勒
皮尔庞特·摩根
比尔·盖茨
沃伦·巴菲特
等超级富豪的致富法则

揭开
古罗马政治家
19世纪工业巨擘
今日银行家
互联网新贵
的共同秘密

中信出版集团

# 版权信息

书名:财富的本质：1%的人如何实现爆炸式财富增长

作者:[英]萨姆·威尔金

译者:牛小婧

ISBN:9787508692791

中信出版集团制作发行

献给

雅妮卡·阿伯斯

# 中文版序

财务上的成功意味着手头的钱足以保证你和全家人衣食无忧，还能有一点余钱享受人生。

而财务上的极致成功则意味着你比自己所在国家乃至全世界大多数人都要富有。说句实在话，极致的成功还意味着你手里的钱多得任何人都花不完。

这是一本讲述极致成功的书。

---

你可能认为财务上的极致成功只是成功的延伸。比如，如果你靠聪明、运气、信心、勤奋和天资获得了成功，你没准儿会以为，如果自己能再多些智慧、运气和信心，能再勤奋一点，天分更高一些，就能取得极致成功。

但事实并非如此。在大多数情况下，勤奋、天资乃至运气所发挥的作用都是有限的。

原因在于，你越成功，迈出下一步的难度就越大——而且不只大一点点，实际上，每迈出新的一步，难度都会急剧增加。这是因为，你在财务方面越成功，觊觎你的成就并企图模仿你的人就越多。当你的成功达到很高的层次，世界上最优秀、最有才华的人就会开始同你展开竞争。

在自由、公平的竞争中，很少有人，甚至可以说几乎没有人能始终立于不败之地。

要想理解我的意思，不妨看看体育界。在职业体育和奥林匹克体育运动中，选手的实力会不断经受公开竞争的考验。有时候，一些杰出的选手能连续多年称霸体坛——他们几乎无往而不胜。

羽毛球运动员林丹就是这样一位选手。他曾五度夺得世锦赛冠军，并拿过两块奥运金牌，是名副其实的极致成功者。但他也几乎是独一无二的——他在羽毛球项目上的杰出表现无人能及。

网球运动员李娜也是这样一位选手。她的战绩虽然没有林丹那么辉煌，但也极其出色。在全球范围内，与李娜成绩相当的女性网球选手屈指可数，其中的现役选手也许只有两三位。

相对来说，商业领域的极致成功者就多得多。仅2016年这一年，全球就有逾1 800名10亿美元级富豪（其中有300~500名富豪是中国人，具体人数要看你用的是哪张排行榜）。拥有10亿美元确实可算财务上的极致成功了。

你也许会说：“等等，要是你把在重大锦标赛上夺过冠的所有羽毛球或网球选手都算进去，那么成功的选手也是很多的。”

这样说没错，但成为亿万富豪和打赢某一场锦标赛是不同的。要想成为身家10亿美元的富豪，即使面对再强大的竞争对手，你也得确保自己能年复一年稳赚几百万美元才行（就像林丹在世锦赛上连年夺冠一样）。

这1 800名10亿美元级富豪都拥有接近超人的能力吗？他们能否像林丹那样做到尽善尽美，把其他所有人都远远甩在身后？

其中也许有少数人是这样的。

但大多数人拥有的是另一种优势：他们掌握了财富的秘密。

————————

我所说的“财富的秘密”，是指他们能让经济规律为己所用。我的意思是，他们发现了一种利用经济优势的方法，有了这种方法，他们越成功，面临的竞争就越少。

这些亿万富豪和林丹不同，他们在竞争中可谓稳操胜券，有些人甚至根本无须参与竞争。

这些亿万富豪中有很多确实出类拔萃、非同凡响，但他们和林丹这样的杰出选手还有很大差别。

比如，我们可以把林丹和比尔·盖茨做一番比较（我要在第六章中谈盖茨）。林丹像超人一样几乎从不出错，而且对手一旦出现失误，林丹总能迅速夺取主动权。

而比尔·盖茨则犯过很多错误。比如，20世纪八九十年代，他的微软公司在大多数重大软件创新中都落在了后面。微软在多任务处理、图形用户界面、网络和互联网等重大创新领域均落后于竞争对手。

好在盖茨和林丹不同，即使他不能始终保持最优，也一样能够取胜。他依靠的是软件行业的经济规律，也就是，用户基础强大的公司拥有近乎坚不可摧的优势。

因此，他无须做最优秀的人，他的公司甚至无须拥有最优秀的软件（苹果的软件通常比微软更出色）。他只需扩大用户基础，具体原因我将在第六章中进行解释。

————————

因为这是一本关于经济学的书，所以它和你读过的大多数谈致富经的书籍都不一样。那些书大都会告诉你怎样超越自我。比如，它们可能会教你如何更好地卖东西，更好地投资，更好地谈判或管理员工。它们可能还会教你到哪里去找创业资本，如何创新，甚至如何提高信心。

这些东西都是成功的重要因素，但它们发挥的作用仅限于此。一旦越过某个临界点，要想实现极致成功，仅仅追求自我的卓越就不够了，还必须让经济规律为己所用。

因此，这是一本与众不同的书。在写那些极致成功的商界人士时，我既会讲述他们本身的故事，也会讨论他们生活的世界和他们涉足的市场，我在这两方面分配的笔墨几乎一样多。

我之所以这么做，是因为这些人成功的最重要原因并非他们的个人特质，而是他们所做的决策。这些决策能够巧妙地利用他们所在国家和行业的经济条件，从而创造出巨大的财富。

————————

从某个角度来说，这是一本告诉你成功后注意事项的书。在你尚未成功的时候，你是无须担心竞争的——没有人会企图从两手空空、一事无成的人手中抢占市场份额。

但你一旦取得成功，情况立刻就会发生变化。你一旦开始赚钱，就会有一大帮人跟在你后面模仿你的创意。

因此，取得极致成功的人通常能“下棋看三步”：他们不仅会考虑如何获得成功，而且会走一条既能把他们带到成功彼岸，又能让他们摆脱竞争困扰的绝妙路径。

————————

2015年夏，我去了上海、杭州和大理。我骑自行车环游了西湖，还骑电动车环游了洱海，中国原来有这么多好玩的休闲项目，这让我感到有点惊讶。显然，中国人不仅工作勤奋，而且喜欢享受生活。

我之所以会感到惊讶，是因为在西方人眼中，中国近年来因财富激增而闻名。美国的《福布斯》杂志每年都会编制一张全球亿万富豪榜。2015年，也就是我来华旅行的这一年，中国约有70名新晋亿万富豪登上了这张榜单。中国成为世界上新增亿万富豪人数最多的国家。的确，当年全球约1/4的新增亿万富豪都来自中国。

还有一个引人注目的现象是亿万富豪榜上中国女性的人数之多。和所有国家一样，中国的亿万富豪也是男性远多于女性。但中国女性亿万富豪中有非常多的人都完全是白手起家的。也就是说，她们既非依靠老公创业，也未从老爸那儿继承家业。许多中国女性依靠自己的力量实现了极致成功。

从全球范围来看，这是一种非常特殊的现象。事实上，我们不仅可以说中国白手起家的女性亿万富豪人数居全球之首，而且可以说，全球白手起家的女性亿万富豪大都来自中国。

中国的胡润百富公司也编制自己的亿万富豪榜单。胡润富豪榜统计的中国10亿美元富豪人数比《福布斯》富豪榜要多。胡润甚至得出了一个比我更极端的结论，即全球白手起家的女性亿万富豪中有2/3都来自中国。

————————

中国女性为什么如此突出？我估计你能猜出一些原因，但其中一点必然要归结于她们承担的风险。

我这么说是因为，一个白手起家的创业者要想取得极致成功，就得冒巨大的风险。你必须自己创业，而创业的风险比上班要大。更重要的是，你的业务一旦小有起色，就必须把手头几乎所有的钱用于追加投资。

从财务角度来说，这种策略通常并非最佳策略。多数人只要赚到一点钱就会分散投资，而且按理说也应该分散投资。他们会把钱投入许多不同的项目，甚至把部分资金送到境外。

假如这时你不做分散投资，而是继续把身家全部押在你的公司上，你也许能取得极致成功，成为亿万富豪。但和针对许多不同种类、不同国家的资产进行分散投资的投资者不同，你也会因此面临赔掉全部身家的风险，而且这种风险极高。

这些白手起家的中国女性亿万富豪就冒了巨大的风险。

这一点我应该强调一下：我说过，极致的成功是靠规避竞争实现的，而我所说的竞争是指市场竞争。但你会在书里看到，这些成功者通常面临许多其他风险（比如第二章谈到的一位古罗马富豪和第五章谈到的一位印度富豪）。

————————

在本书的结尾，我将把从书中人物身上得出的许多经验教训总结为七条“财富的秘密”。从统计上看，这七条财富的秘密很可能是过去几十年让最多人受惠的经济规律（在英美等西方国家，对这些秘密的运用还产生了收入大幅增加及贫富差距大幅扩大等后果）。

除这七大财富秘密之外，你还可以从本书中吸取很多其他的经验教训。事实上，由于这些经验教训全部由经济原理衍生而来，你甚至可以把它们浓缩成两大秘密。

大体而言，实现极致成功的方式有两种，而你将在本书中读到的所有东西都是这两大原理中一条的变体：要么创造对手无法逾越的竞争壁垒，要么去冒无须承担后果的风险。

我这话听起来可能很简单，但在实践中，要想完成这两件任务中的任何一件，通常都要面临艰巨的挑战。

下面我就要讲述古往今来的成功者是如何以出人意料的新颖方式克服挑战的。相关的研究和写作给我带来了很多乐趣，我希望读者也能在阅读中感受到这种乐趣。

萨姆·威尔金

# 前言

亲爱的读者朋友，让我们假设你仅对发大财这一样东西感兴趣。我说的不是那种一般性财富，即能在黄金地段买得起几套房子，送子女上贵族学校，开得起超跑，雇得起几个随从，请得起住家保姆，而是指能保证你名垂千古的财富，即买得起游艇和私人飞机、包钻灯具、豪宅和私人岛屿，能在地标性建筑上留名，还能通过创建慈善基金大胆改造世界的巨额财富——与小国家的经济产值不相上下。这种财富不是以数百万甚至数亿美元计，而是以数十亿美元计。

如果你的目标是获取如此庞大的财富，那么你该怎么做呢？

这就是本书要回答的问题。这本书不谈抽象的理论，不讲你能在家操作的那些不靠谱的方案，也不用那些关于老鼠和奶酪的隐喻（哦，不过也许会有一两处关于老鼠和奶酪的隐喻），而是试图通过考察古往今来少数超级富豪的经历以及他们运用的方法来回答这个问题。我从中得出一个意外的结论：尽管这些富豪表面上千差万别，但他们运用的方法却有很多共通之处。

说到如何致富这个问题，多数人凭直觉给出的建议不能算错（“创业”无疑是最流行的建议，后面也许还跟着“做投行”），但这只说对了一半。世界各国每年都有无数公司成立，尽管许多公司不幸破产，但还是有大量公司经营得很成功并得以迅速发展。不过，即使是最成功的公司老板，财富也很少能达到数十亿美元。投资银行家也是一样，虽然许多人都很有钱，但却几乎没有什么人能跻身超级游艇阶层（说来可能让人意外）。事实上，在当今世界逾1 600名10亿美元级的富豪中，只有不到50人（也就是说，不到5%）是银行家。其中

来自伦敦或华尔街等全球金融中心的银行家更是不到10人（少于1%）。这些富有的银行家大都来自新兴市场国家。其中一位是墨西哥人罗伯托·冈萨雷斯·巴雷拉。巴雷拉身家19亿美元，2012年在全球富豪排行榜上位居第683位。《福布斯》称，他的财富来自“银行和玉米饼”。

那么，如果不是靠高明的职业选择或商业上的辉煌成功，超级富豪又是靠什么与普通富人拉开差距的呢？

本书的中心论点是，几乎每位超级富豪背后都隐藏着一个“财富的秘密”——这是一种赚钱的技巧，不一定肮脏，但也没干净到能撒进谷物早餐或者给宝宝玩耍，和牧师聊天时也不宜谈及此类话题。这些财富的秘密都包含某种击败市场竞争力量的计谋，其中多数秘密更是牵涉对法律的巧妙操纵或对政治影响力的利用。

我想说的是，在现代社会，想获取财富就肯定要研究金融和商务。但如果你的目标是真正巨额的财富，那你就还需要了解更多。你需要了解一些财富的秘密。

你也许想把这本书当作实现财富梦想的说明书。当然，我鼓励你这样做，因为这会缔造出更多富豪，这样我就可以写续篇了。但我猜还有一些读者会把这本书及其讲述的故事视为对当今世界的批判。这是一个贫富差距逐渐扩大，进而对公共健康和福祉造成不利影响的世界。如今，“1%”等表述的广泛流行显示出，民众已经感觉到有些东西背离了商业社会的游戏规则。但白手起家的企业家仍然是不可动摇的偶像，在美国尤其如此。普通人可能知道过去10年有一些人的财富来路不正，但却很难解释原因。本书将满足这种解释需求，让感兴趣的读者把真正的企业家同那些“钻制度空子”（巴拉克·奥巴马的说法）的人区分开来。书中讲述的企业家成功史将告诉读者，为什么我们既要颂扬创业精神，又要谴责那些逾越界限，在过去10年里以非法手段聚敛财富的少数人。

更重要的是，你该如何加入其中。

## “可能”的艺术

查尔斯·莫里斯在讲述美国强盗贵族的书中写道：“卡内基、洛克菲勒、古尔德和摩根在任何地方都会无往不胜。”对于任何时代的顶尖人物，人们往往都会用这种观点来评判。我们往往认为，金子在哪里都会发光。卡内基和洛克菲勒无论如何都会走到最高处，不论他们出身于中世纪欧洲的佃农阶层，当代美国的中产家庭，还是20世纪30年代印度的商人阶层。

但我不太同意这种说法。我认为天时和地利都很重要，还有运气。举例来说，卡内基早年一项油田投资幸运地产生了巨额收益（相当于每1美元产生125美元的收益），从而在关键时刻为他提供了必要的资本。当铁路业产生一种很不寻常的需求时，洛克菲勒恰好成了顺应这种需求的合适人选。这些人是否拥有无论如何都会出类拔萃的潜质呢？也许。但我感兴趣的不是这个问题。这本书讲的不是必然性，而是可能性。本书要讨论的是，为什么一些个体（对银行业来说，则是整个行业）有可能获得比同时代其他人更多的财富，甚至成为历史上最富有的人。

事实上，在运行良好的市场经济社会，按说是不可能连年保持一年赚几亿美元的势头的（这通常是一辈子赚够10亿美元的前提条件）。经济学理论暗示，在充分竞争的健全市场经济体中，企业利润应该接近零（我们将在第一章中讨论这个问题）。因此，我们身边的利润（比如公司季报中发布的利润、对冲基金通过高超交易策略获得的利润、那些勤奋的作家赚到的利润）其实源于市场的缺陷。因此，世界上那些亿万富豪的惊人财富暗示，现实经济已不是仅仅存在为数

不多的小瑕疵的问题，而是存在巨大的漏洞——这些漏洞足够让你伸手捞出10亿美元了。

拿起这本书时，你可能会猜想：“经济学家会告诉我一些什么样的财富秘密呢？”其实，经济学家一般并不太擅长在现实生活中赚钱。他们往往会去证明全球金融危机并不存在，要么就是去拿诺贝尔奖、搞对冲基金，然后再赔个精光（第一章中的另一话题）。不过，要想达到本书讨论的这种财富水平，你还是需要懂点经济学的。本书介绍了一些绝妙的经商策略和杰出的人物非凡的成长经历，间或穿插着见利忘义的背叛、对奇思妙想的果断运用、一些好运气，或许还有一点无耻。这一切都是创造财富的要素，但它们之所以能发挥作用，靠的还是经济学，说得更具体一点，是对抗市场经济体中经济规律的策略。

简言之，这些财富创造之所以成为可能，靠的是财富的秘密。

## 这本书要讲些什么？

如果你是一位企业家，你可以跳过第一章。这一章讲的是那些曾受万众仰慕，但最终在羞辱中惨败的产业巨头，还有他们栽跟头的原因（此外还讲了些才华横溢的学者如何身败名裂的故事，可能会让你开心一点）。的确，许多成功的商界巨头都面临这种把赚到手的钱赔个精光的悲惨命运。我们将了解到，为什么吉姆·柯林斯和汤姆·彼得斯等著名商业畅销书作家常常在书中赞扬那些最终陷入财务危机的公司，不过这倒也不是他们的错。总之，在第一章中，我们会了解到为什么获得（以及保持）财富如此困难。

但超级富豪的确存在——截至2014年，全球有逾1 600名10亿美元级富豪。也就是说，有一些人不仅赚到了利润，而且赚到了巨额利润；也不止一两年，而是年复一年，连续数十年保持这种盈利水平。

唯有如此，他们才能创造出10亿美元的财富。因此，在本书剩余的部分，我们要回答的问题不是“为什么致富这么难”，而是“对有些人来说，为什么致富如此简单”。

还有：“我怎么才能利用他们的财富秘密，让自己成为巨富？”

要回答这个问题，我们会先回到比较单纯的时代，用两个章节来讲述历史上的财富秘密。首先是古罗马时代。我们会发现，古罗马的商业环境并不比现代社会单纯——古罗马经济之复杂其实超乎我们想象。但在当时，财富的秘密用起来比较简单。在古罗马，多数人都是奴隶或文盲，他们几乎无力反抗自己受压迫的命运。因此，当时运用财富的秘密的方式相当直接。此外，富有的罗马人往往会把自己的所作所为全都记录下来，不论好事还是坏事，估计他们认为这些东西只有富人才能读懂。

之所以从古罗马人讲起还有一个重要原因，即古罗马顶级富豪的财富是非常惊人的——作为一个群体，他们很可能比此后1000年里任何社会的精英阶层都更富有（也比之前所有社会的精英阶层更加富有）。这一章将讲述古罗马富豪马库斯·克拉苏的财富故事，并告诉读者，为什么最终登上了罗马社会顶层的是克拉苏——而不是某位鱼酱商或油灯制造商（虽然我也会提到他们）。今天我们也能从克拉苏的故事中汲取许多宝贵经验。

在第三章中，我们会来到19世纪，来到强盗贵族的时代。如果你是一位企业家，你可能会更喜欢这一章。小时候，你卧室墙上的招贴画中可能会有他们的身影——确实有点怪，但我不会妄加评判，因为他们真的非常杰出。马尔科姆·格拉德威尔在他撰写的《异类》[注]一书中列出了世界历史上最富有的75个人，其中“竟有14位都是19世纪中期的美国人，他们出生的时间彼此相差不超过9年”。因此，我们也必须到这儿来寻找历史上的财富秘密。

格拉德威尔甚至可以说是低估了这些美国强盗贵族的历史地位：以某些标准来衡量，此后没有任何美国人的财富能与他们相匹敌——就连比尔·盖茨等现代富豪也要甘拜下风。格拉德威尔认为，强盗贵族的辉煌成功要归功于他们出生的年代。他们长大成人时，美国恰好处在技术迅速发展的时代，因此他们能够在铁路等全新的行业大展拳脚。但强盗资本家还有一个共同点，即他们获取财富的方式极其相似。

之后，我们将跳到现代社会，用三个章节来讲述那些富豪辈出的领域：新兴市场、金融业和科技行业。

第四章讲的是金融业。银行家们赚到的钱与强盗贵族、罗马富豪或新兴市场寡头那种史诗级别的财富不可同日而语，但他们的钱来得要容易一些。银行业造就了数以千计的百万美元级富豪，他们不属于占人口0.00001%（大致如此）的10亿美元级幸运儿，而是属于“前1%”的顶尖收入阶层。这是群比较普通的人，但一般来说既聪明又勤奋，其中也许包括你自己、你的校友，或者至少是你天天都能在路上看到的那些人，如果你住在纽约或伦敦，就更是这样了。这个财富故事始于《风云人物》（影片中描述了毫不起眼的储贷行业）的时代，终结于充斥着庞大金融机构的世界，这些金融机构都“大到不能倒”（这句话全球金融危机后深深印在公众脑海）。

不过让我们假设，你感兴趣的并不是仅仅加入前1%的高收入群体，假设你想跻身更顶尖的阶层。如果是这样的话，你可能会对第五章感兴趣。我们会在这一章中解释，为什么在现代社会，搬到贫穷国家更有助于实现获得巨额财富的目标。这是因为，这些国家依然呈现出经济发展与监管薄弱并存的局面，而这正是美国强盗贵族崛起的原因。如果你的志向不只是银行业那区区几亿美元（我已经说了，财富能上10亿美元的银行家非常少），最好还是到新兴市场闯一闯。事实上，当前全球有将近1/4的10亿美元级富豪来自俄罗斯、印度、中国、

巴西或墨西哥。我将通过迪鲁巴伊·安巴尼的故事（他出身于印度一个小渔村的教师家庭，后来成为史上最富有的人之一）来说明为什么会出现这种情况。你可能从未听说过安巴尼，这是因为他的公司瑞来斯（Reliance）直到最近都没在印度以外的地方开展过什么业务（但以几乎所有标准衡量，瑞来斯都是全球最大的公司之一）。

在第六章中，我们将讲述高科技世界的财富秘密。对那些有心加入《福布斯》10亿美元级富豪排行榜，但又不想搬到印度、中国或俄罗斯的人来说，挑战已经加大了。有了反垄断法，美国强盗贵族当年采用的那些方法已经行不通了。但“充满挑战”不等于“没有可能”。这一章将揭示当代科技行业富豪令人意外的财富秘密。在当今世界排名前20的富豪中，他们所占的比例达到1/4左右（其中一位富豪的个人财富更是雄居全球之首）。

在本书的结尾，我将向读者揭示超级富豪的七大秘密。在回顾了超级富豪创造财富的方法之后，我们该花点时间思考一下：这些秘密对我们而言意味着什么？也就是说，怎样才能加入超级富豪的行列？

当然，这并非易事。本书将告诉读者，顶级富豪最擅长的是：防止其他人模仿他们。

不过话说回来，要是发大财很简单的话，那么任何人都可以轻松成为富豪，这样一来，拥有10亿美元就没有那么激动人心了。

---

1. 《异类》中文版已由中信出版社于2014年4月出版。——编者注

第一章

# 成为富豪为什么这么难？



## 电路城的清仓甩卖

当一度跻身《财富》世界500强排行榜的电子零售商电路城（Circuit City）濒临破产时，“秃鹫”们纷纷围拢过来。墨西哥富豪卡洛斯·斯利姆给出了超低的收购报价。另一位墨西哥富豪里卡多

·萨利纳斯按说有望成功收购电路城，但却遭到美国监管机构的阻挠。有意收购的还有一支对冲基金和一家私募股权公司。急于从自身不断萎缩的市场中跳出的百视达也考虑过投标。但最终在竞购中胜出的是一家由清算公司Great American Group牵头的财团。该财团以9亿美元收购了这家短短几年前估值还在440亿美元以上的公司。Great American真正想要的是电路城的存货。该公司计划进行一场清仓甩卖。

协议达成后不到24小时，甩卖便开始了。2009年1月18日，位于纽约上西城的电路城店铺还没开门，50多个满怀期待的顾客就已经聚在店外等候了。一位专做清仓甩卖的安保顾问解释说："在顾客开始排队之前就得把局面控制住。还要安排专人在排队时维持秩序，因为如果没有人引导或维持秩序，这些人就会变成一帮暴民。"（就在两个月之前，纽约的血拼者刚刚踩死了一名沃尔玛员工，这名员工当时站在人群与一些折扣超低的商品之间。）曼哈顿中城的另一家电路城门店则悬挂着横幅，上书"全店折价清仓"和"一件不留"的字样，进一步煽动着人们的购物欲。

但当乌泱泱一众人夺门而入，在过道上分散开来之后，情况很快就显得有点不对劲了。如狼似虎的人群集结起来，然后又散开了。购物者那股唯恐错失良机的紧张劲开始消退。最后，一开始急于掠食的购物者感到厌倦了，他们开始对聚在店里的媒体大吐苦水。有个人说："我们本来准备拼死抢购的，结果发现没有多少东西打折。"大多数商品只打了九折。另一名购物者表示："就拿这些高档货来说吧，在网上买可能更划算。"一名科技博客作者之后抱怨说，所谓的清仓甩卖是"一场骗局"。清算财团成员Hudson Capital Partners的首席执行官曾试图解释为什么折扣这么小，他说："难道iPod（苹果公司的一款数字多媒体播放器）经常打九折吗？"电路城的一名员工也很不客气地说："有个顾客买了东西，20分钟之后就来退货了，说

他买亏了，百思买卖得更便宜。他说得确实没错，可是我们已经在店里标注了全店商品‘不得退货’。”

不过，折扣幅度在几周后变大了。到了3月初，有博客作者开始声称软件售价过低（比如，加州一家门店的微软Office软件仅售45美元），简直与“盗窃”无异。美国全国多数店铺都有货架销售一空，用黄色胶条封了起来。打六折的电视机迅速售罄。还有一家加州分店把所有东西都拿出来卖，包括办公家具、半空的清洁产品罐，还有一个写着“清洁仙女被解雇了！请自己收拾”的告示板（这个告示板的价格被乐观地定为5美元）。许多店铺都开始陷入无政府状态，有一名经理发牢骚说，他的员工不到一周就偷走了近40万美元的商品。《卫报》一位记者走进纽约一家电路城店铺，发现一个“胡子拉碴、相貌怪异”的男子霸占了广播系统，不断高喊：“买美国货！要买就买美国货！”这就是美国。电路城零售部门的员工发现，他们的医疗保险在清仓甩卖开始后几个月之内就会终止。这位《卫报》记者还碰到一名被裁的员工，这名员工在收容所住了三个月。和许多本分的纽约市民一样，他主要担心的是自己的脸面。他说：“我是罗格斯大学毕业的，实在是尴尬。”

3月9日，大甩卖终于进入最后一天。到这个时候，商品选择余地已经很有限，但折扣幅度极大，于是疯狂的抢购潮还在延续。一名从洛杉矶郊区一家被洗劫一空的电路城店铺赶往另一家店的购物者说：“我看到一个人买了好多箱《绝望主妇》第一季的碟。我搞不懂他买这么多干吗。”下午1点钟，加州另一家门店的一名经理宣布，在20分钟的时间里，所有商品都将半价出售。下午4点，清算公司的代表开始随便往购物车里装东西，对所有愿意听他们说话的人宣布：“整车1美元！”没多久，几乎所有有点价值的东西都卖完了。第二天，加州门店的员工最后一次聚在一起，为的是打扫店铺。他们观看了一名经理在电视节目《离婚法庭》上露面的录像带。他们在空荡荡的店里踢了橄榄球，挥手道别，然后离开。

说到财富的秘密，大多数人可能会想到以某种方式来创业。但电路城和另一个著名的失败案例——对冲基金Long-Term Capital Management（长期资本管理公司，以下简称LTCM）的破产告诉我们，为什么在未掌握财富秘密的情况下经营企业，结局更多是清仓甩卖，而不是财富。

## 零售业的拿破仑

电路城的前身是萨姆·沃泽尔创办的Wards。沃泽尔雄心勃勃，头脑精明，而且娶了个家境不错的妻子。沃泽尔与富有的岳父合伙创办的公司倒闭之后，他便开始考虑新的创业方案。作为零售业的新秀，他和拿破仑有几分相似。当他发现新的疆域时，总是渴望去征服。和拿破仑一样，他还想将商业帝国全部掌控在自己家族手中。“Wards”这个名称取自沃泽尔家族成员名字的首字母——包括艾伦(Alan)、沃泽尔的妻子露丝（Ruth）、戴维（David），当然还有萨姆（Sam）。

20世纪50年代初，沃泽尔在弗吉尼亚州度假期间曾到一家理发店刮胡子，在那儿，他无意中听说美国南方首家电视台即将在里士满建立。电视节目每天只有几个小时，播放的是电视台经营者感兴趣的内容。但不管怎么说，当时该地区还没有任何地方有电视信号，因此，电视台的设立会增加电视机需求。从中嗅到商机的沃泽尔卖掉了自己纽约的房子，最终于1952年创立了Wards，在里士满市中心经营电视机零售业务。

沃泽尔和Wards的合伙人一开始并未掌握多少财富的秘密——我们会发现，这是大多数小企业的通病。还有其他一些人也获知了成立新电视台的消息并开了自己的电视机店，因此Wards要想赚钱，就必须不择手段。（拿破仑应该会赞同这种做法。他曾说：“要想一直穷困潦

倒，最可靠的办法是为人诚实。”）Wards的销售员会向每个顾客开出尽可能高的价格（每台电视机的标价都是用一种只有店员才能读的代码表示的）。该公司还采取了一种名为“进阶销售”的策略，他们以低廉的促销价引诱顾客，然后劝说他们购买店内较贵的商品（这种策略一般被称为“诱导转向法”）。从本质上来说，Wards的生存之道就是从所有无意中走进店内、孤陋寡闻的顾客手中尽可能地榨取钱财。销售人员会因他们攫取的每一分利润而获得丰厚的报酬，而沃泽尔也极其重视销售，他会尽可能地聘请最优秀的销售人才，他还一反当时美国南方的惯例，大力聘用并提拔非裔美国人。

Wards的业绩一开始并不算特别出色。该公司仅能赚得微利，到20世纪50年代末，该公司在里士满开了四家店，却没能成功实现进一步扩张。这种状况在美国消费电子产品销售出现腾飞后有所改变。1960年，美国电子产品销售额仅为20亿美元左右，到1970年则猛增至60亿美元以上，沃泽尔的销售额也开始水涨船高。



Wards的第二家分店，这家店后来成为电路城。从20世纪70年代起，该公司股票收益率便领先美国股市大盘18.5倍。（Photo from the documentary *A Tale of Two Cities: The Circocit city Story*, created by Tom Wulf. Used by permission.）

沃泽尔想要建立一个帝国，这种愿望比什么都要强烈。谈判技巧高超的沃泽尔成功搭上了折扣店发展热潮的便车（沃尔玛、凯马特和塔吉特都是在这一时期建立的）。Wards与一家会员制折扣店达成的一项协议使该公司一举成为美国首家突破大本营并向其他城市扩张的电子零售商，而且很快成为上市公司。到1968年，Wards的销售额已从1965年的1 300万美元增至2 600万美元，该公司当年还在美国证交所成功上市。但其间沃泽尔也做过一项错误的收购决策，他从Harrison折扣工厂店收购了一家占地12万平方英尺的连锁店Two Guys。其实仅从店名来看，他就应该知道这是一项错误的决策。注

这仅仅是他走错的第一步。公司上市后怀揣大把现金的沃泽尔开始实施自己的征服计划。他买下了一家总部位于康涅狄格州的五金制品和家居连锁店以及一家总部位于华盛顿的音响设备零售商。他还在整个中西部地区收购独立电视和家电经销商。但和所有的帝国缔造者一样，过度扩张也成了他的致命弱点（拿破仑曾警告称，“一个人陷入疯狂的最佳证据是好高骛远”，虽然他本人在这方面做得也不太好）。沃泽尔很快就走得太远了。印第安纳波利斯成了他马失前蹄的俄国。这一次他想要收购的是乔·罗思巴德麾下的连锁店。罗思巴德是美国电器和电视零售商协会主席，可谓业内巨头。因此，收购罗思巴德的连锁店具有一定的象征意义。沃泽尔进军并征服了罗思巴德的连锁店，但他和出征俄国的拿破仑一样，在打完胜仗后却没有完善的撤出计划。他的收购项目中只有音像业务能稳定盈利，而他从罗思巴德手中收购的印第安纳波利斯店铺则很快就开始赔钱。

1969年，Wards实现了70万美元的利润，利润率约为1.8%。这是沃泽尔业绩最好的一年。（如今，美国主要公司的平均利润率约为8%。在本书中，我们还会了解到许多过去和现在的表现比这出色得多的企

业家。）微乎其微的利润率令沃泽尔面临巨大风险，20世纪70年代初经济滑坡时，Wards的零售帝国便滑向了破产边缘。好在沃泽尔和拿破仑不一样，他没有太多的敌人。但事实证明，管理他的并购帝国本身就是一项巨大的挑战，他的生意很快就开始亏损。尽管消费电子产品销售势头依然旺盛，但Wards还是举步维艰。

拿破仑曾狂妄地把襁褓中的儿子封为罗马王。1972年，萨姆·沃泽尔也安排自己的儿子艾伦担任Wards首席执行官一职。不过，这项安排比拿破仑要明智一些。艾伦后来成为一名享有世界级声誉的管理者。不过，他首先得收拾父亲留下的烂摊子。到1975年，小沃泽尔已经卖掉了一些不赚钱的业务，但他还是发现手头的现金非常紧缺，公司正处于破产的边缘。但艾伦·沃泽尔并没有宣布破产，而是成功地说服银行支持公司的一项重组计划。

艾伦对公司进行了人事改革。（拿破仑说："让我们为人才开辟道路。"）没多久，该公司就有了新的管理层，有了有力的战略计划，企业文化也焕然一新，但更重要的也许是，艾伦·沃泽尔已经掌握了一些财富的秘密——这是一些让公司挣脱竞争束缚的优势，虽然只是暂时的。

首先，Wards加入了美国电器和电视零售商协会，这家行业协会能够增强其成员的采购优势。此外，该协会成员之间还有一个默契，即不侵犯他人的领地。这样一来，Wards（按照艾伦·沃泽尔自己的说法）便几乎没再遇上什么激烈的竞争，从1978年到1984年，该公司销售额增加了两倍，利润率由2.2%提升到可观的3.4%。沃泽尔还把公司名称由Wards改为电路城——部分原因在于，这时他已经成功地建立了一家以此为名称的连锁店；另有部分原因是，一家名叫Montgomery Ward的公司在美国大部分地区都主张对Wards品牌拥有所有权。

20世纪80年代初，美国政府基本废止了1936年一项防止零售商利用自身规模优势对供应商压价的反垄断法。这就意味着，如果有两家

在效率、对顾客的吸引力和管理者能力等方面都势均力敌的零售商相互竞争，规模较大的零售商往往能赚到更多钱。正是这项决策催生了我们今天所熟知的那种千人一面的商场，也为新更名的电路城带来滚滚财源。

反垄断法改革后，沃泽尔家族麾下庞大的帝国就变成了从供应商手中榨取利润的工具。正如拿破仑让法国实现了现代化，沃泽尔家族也让零售业走上了现代化道路，他们把大规模计算机管理系统引入了一个由小型连锁店和夫妻店组成的沉睡行业。美国电器和电视零售商协会为缓和竞争而制定的协议已没有什么约束力，其成员开始争先恐后地踏入他人领地。零售业的神圣罗马帝国开始衰落，而电路城则在借机攫取残存的财富。该公司销售额和利润均出现爆发式增长。1982—1997年间，Wards的股票跑赢大盘18.5倍——成为美国《财富》500强中表现最佳的一家。

不过，该公司虽然增速迅猛，但仍然面临一个问题：到这个时候，目睹电路城成功经历的竞争对手们已经进入市场。这是个老套的问题——就连最伟大的公司也不免会为之困扰。从事电器零售业的不再只是那些满脸粉刺、戴着厚厚眼镜的年轻男性了，这些在荧光灯下待太长时间的小伙子脸色苍白，聊天时还会时不时迸出“兆赫”这样的字眼。由于电器零售业有利可图，那种油头滑脑、冷酷无情、干劲十足的商人也开始涉足这个行业。

而这些人（同与拿破仑作战的大英帝国一样）为电路城带来了真正的威胁。在20世纪70年代，市场上不存在什么竞争，管理不力倒不是问题，银行也乐意再给艾伦·沃泽尔一次机会。但如果面临激烈的竞争，一旦犯错就没有挽回的余地了。到1990年，包括Highland、Silo和百思买在内的许多其他电器零售商纷纷上市，它们都拷贝了电路城那种雄心勃勃、迅速扩张的模式。电路城依然是业界领袖，销售额相当于Silo的两倍，相当于多数其他竞争对手的4倍左右。但问题也

开始隐现。电路城1991年的战略规划（一种内部文件，高管和董事会成员通过制订战略规划就公司总体方向达成一致）主要关注Good Guys这个死对头，该规划指出，Good Guys“继续全面抄袭我们”。到1993年，该战略规划透出一种恼怒与褒扬并存的语气（模仿毕竟是一种最真诚的恭维）：“我们竞争对手中的佼佼者（Good Guys）胆大妄为地进入了洛杉矶，而洛杉矶是我们最大、最成功、最赢利的市场。”

接下来出现了更大的问题。首先是百思买，该公司一开始和Good Guys一样也试图拷贝电路城的模式。但到了20世纪90年代，百思买已对业务模式进行了改进。百思买的店铺布局更加灵活。实践证明，随着笔记本电脑、智能手机和平板电脑等新型消费电子产品的面世，这种布局能发挥很大的作用。此外，百思买的销售人员实行时薪制，因此成本要低于电路城拿提成的销售人员。一开始，电路城并不太担心这种低成本威胁，因为百思买的利润并不高。但因百思买利润率低而对其不屑一顾的电路城却忽视了自身历史上的教训。股市投资者愿意为利润不高的零售企业投钱，只要这些企业增长速度够快，因为投资者相信，一旦它们形成规模就能盈利。到了世纪之交，沃尔玛也成了电路城的劲敌。

电路城的对策虽然老套，但还算明智：模仿当时成为业界新领袖的百思买，挖走百思买的高管，替换了公司四个关键高级职位的管理者；把拿提成的销售人员替换为比较便宜的时薪制员工，还采用了更加灵活简洁的店铺新布局。新任首席执行官菲利普·斯库诺弗（也是百思买前高管）负责监督相关改革。（拿破仑说：“若想保持优势，就必须每10年调整一下策略。”）

但这些努力微不足道，而且为时过晚。电路城已从美国电子零售业老大的位置跌落到第三位。到了第二年，也就是2001年，该公司利润几乎减少了一半，由3.27亿美元降至1.55亿美元。2003年，利润更

是骤降至4 100万美元，到2004年，该公司出现亏损，开始走上清仓甩卖之路。

在电路城濒临破产之际，一些资深媒体人开始拿该公司新任首席执行官出气。《华尔街日报》的赫布·格林伯格写道，斯库诺弗可能会成为《华尔街日报》年度最差首席执行官奖候选人。此后不久，《彭博商业周刊》把斯库诺弗列为2008年12名最差管理者之一。《劳动力管理》（*Workforce Management*）杂志当年还将其第一届“大笨蛋奖”授予这位颜面尽失的首席执行官，该奖的设立是为了纪念“年度最无知、短视、愚蠢的劳动力管理实践”。

从某种程度上来说，这些批评对斯库诺弗是有失公允的，接下来我会详细说明。在斯库诺弗接任首席执行官之前，电路城可能早就碰到根本无法解决的麻烦了。不过，斯库诺弗确实犯了一个大错。为了节约成本，他采取了一项异想天开的方案，把所有时薪超过18美元（一年36 000美元）的店员都解雇了。相应的新闻稿称，这些员工“薪水远高于相同职位的市场薪酬范围。公司将聘请一批新同事来接替他们，并将依据当前市场薪酬范围确定新人的薪酬”。对未接受过商学院再教育的读者来说，所谓年薪一旦超过36 000美元就有过高之嫌的概念令人匪夷所思，尤其是在斯库诺弗本人解约金高达180万美元的情况下（比放逐到厄尔巴岛的拿破仑要好多了）。

不过，在斯库诺弗解雇电路城薪水最高的零售部门员工时，这家公司就已经注定要走向衰败了。

# 为什么无人能长盛不衰

从本质上来说，电路城的问题在于：该公司有过一些出色的创意。随后，这些创意遭到他人模仿，Good Guys的模仿最虔诚，百思买的模仿则最高效。之后，以沃尔玛为代表的新竞争对手趁电路城衰弱之机发起了进攻。简言之，电路城所面临的问题是竞争。

当然，媒体并不是这样看问题的，而是把矛头指向斯库诺弗。在多数观察家看来，电路城的衰落既出人意料又令人费解。短短5年前，该公司还是《财富》 500强排行榜上排名第151位的巨头。再往前推两年，吉姆·柯林斯曾在商业名著《从优秀到卓越》(注)一书中将电路城誉为一家“从优秀到卓越”的公司，而获此殊荣的公司仅有11家。

后面这一点值得我们细细品味，因为它体现出，为从富人兜里掏钱而产生的竞争是无可避免的。电路城的业绩一度非常辉煌，这种辉煌几乎一直持续到该公司破产为止。柯林斯是不会随便称赞一家公司的；只有当一家公司股价跑赢大盘至少3倍时，才能登上他的“从优秀到卓越”榜单。3M、波音、可口可乐、通用电气、英特尔、沃尔玛和迪士尼等许多家喻户晓的公司都不符合这个标准。柯林斯还剔除了所有只是侥幸走强的公司，比如那些搭上行业发展顺风车的公司。没能将非凡的走势至少保持15年之久的公司也被剔除在外。1965—1995年进入美国《财富》500强排行榜的1 435家公司中（它们已经属于全球最大企业这一精英集团），仅有11家完全符合柯林斯的走势标准。而在这11家精英企业中，电路城以某些标准衡量的话可以说是最出色的一家，因为该公司股价跑赢大盘18.5倍。

柯林斯的“卓越公司”排行榜还对电路城极其出色的企业文化给予了肯定。柯林斯及其研究团队阅读了6 000篇文献并对它们进行了分门别类的整理，他们还对这11家“从优秀到卓越”的公司以及稍逊一筹的公司进行了访谈，并整理出长达2 000页的访谈记录。他们发现这些公司与其他公司之间存在体制上的差异：这些公司的企业文化强调严明的纪律，而没有森严的等级；它们能够循序渐进地进行必要的改

革，让这些改革措施自行产生质变，而不是突然做出大刀阔斧的改变。多年后，在电路城业绩蒸蒸日上时担任该公司首席执行官的艾伦·沃泽尔写道："当我读到《从优秀到卓越》时……我意识到这些是对我和我同事在电路城发展历程中所遵循政策路线的完美演绎。"

当然，没有任何一家卓越的公司能够规避所有的暗箭，即使是企业文化和管理水平都极其优异的公司也难以幸免。一些公司会因毁灭性的外部变故而一蹶不振。举例来说，数码相机取代胶片相机使柯达成为著名受害者。由于美国人不再从实体店租影碟，而是开始在网上租电影，百视达（曾积极考虑收购电路城）最终陷入破产境地。但据我们所知，电路城破产的背后显然并没有类似的外部诱因。电路城的破产虽然发生在全球金融危机时（堪称沃泽尔家族的滑铁卢），但电路城几年前（刚刚进入21世纪时）就已经开始走下坡路了。并没有什么明显原因导致这种业绩的暴跌。电路城的利润在2000—2004年大幅下滑，而同期美国零售业总体销售额经通货膨胀调整后则实现了12%的涨幅。电路城的许多竞争对手（尤其是百思买）做得都不错，今天也依然做得不错。难怪斯库诺弗受到了媒体的指摘。

事实上，在进入柯林斯榜单的11家公司中，电路城并不是唯一一家破产的公司（另外一家是房利美，我们将在第七章中进行介绍）。柯林斯也绝不是唯一一位遇到这种麻烦的商业畅销书作家。就拿汤姆·彼得斯和罗伯特·沃特曼的《追求卓越》[注]这本具有鲜明时代特征的书来说吧，该书出版后仅两年，书中提及的43家公司中就有近1/3陷入了财务危机。

问题并不在于柯林斯、彼得斯和沃特曼选错了公司。问题是系统性的。

利润是竞争中令人无法抗拒的诱惑，而竞争则会削弱盈利能力。的确如此。一家公司的利润越高，模仿其策略和方法的竞争对手就越

多。这些模仿者会以丰厚的薪水挖走一些核心员工，聘请顾问深入研究这家成功企业的业务模式，一般来说，它们还会试图模仿其经营技巧。很快，这家公司就赚不到什么钱了。其股价将大幅下跌，公司首席执行官则会被无情地赶下台。被他当作密友的人不会再回他的电话；他高中时代的死对头们会举杯庆祝他的垮台；他那幢位于圣巴泰勒米的滨水房产（一幢低调的十居别墅，带无边际泳池）也将挂牌拍卖。

不是专门搞经济的人看到这种现象可能会觉得有点意外，但根据经济学理论，人是不可能变富有的。在一个完全竞争的自由市场上，利润等于零（或者接近零，稍后我会解释这一点）。也就是说，如果公司可以自由进入一个市场并且不受限制地模仿现有企业，就会导致各公司最终打起价格战。这暗示着它们会竞相压价，直到市场价格跌至产品售价与生产成本相同为止。到这个时候，如果还有其他公司进入市场，价格会进一步下跌，所有公司都会开始亏损。这种状况不会持续很久，因为最终会有人破产。随后，价格将再次回升到与生产成本相当的水平。这是一种稳定的均衡。从长期来看，根本没有人能赚到很多钱。这听起来可能有些荒唐，因为它与现实世界并不一样，但寻找能一直保持“卓越”的“卓越”公司之难表明这种说法还是有一定道理的。

这里我要说明一下：经济学家所说的“利润”与普通生意人所说的利润含义略有不同。经济学家所说的经营成本涵盖了一家公司的所有成本，其中包括资本成本（而不仅仅是薪资、生产设备、不动产等成本）。因此，对经济学家来说，“盈利”意味着一家公司的回报必须超出其资本成本。公司需要赢得某种回报，否则从一开始就没有人会提供启动公司所需的资金。因此，在完全竞争的市场上，公司产品的售价最终仅能创造刚好可以吸引投资者和创业者的利润。在美国这样的国家，这就意味着即使公司利润率低于3%也完全正常。反之，如

果利润率能高达两位数，通常则意味着经济利润可观——这种利润会引起经济学家的关注。

在世界许多地方，我们都能找到体现这种完全竞争图景的案例。比如，从纽约大都会球队主场所在地纽约花旗球场稍往东走一点，有一片由约十座方块形建筑组成的区域，里面几乎全都是汽车配件零售店。西侧的店铺主要是中亚、南亚和北非裔开的（店名诸如“新帕米尔消音器”“梅拉汽车玻璃”“阿里亚纳碰撞维修”“苏丹车身维修”之类）。往东一些则是拉丁裔一统天下（如“哥伦比亚汽车玻璃”“冈萨雷斯消音器”“新潘乔汽车玻璃”）。另外还有东亚裔经营的店铺（“明记汽修行”）和若干取着普通名称的店铺（“旭日二手汽车配件”“联合消音器”“最佳汽车消音器和玻璃广场”）。这里的店实在太多，很难准确地统计究竟有多少家。我略数了一下，大约有60家。这么小的一块地方竟有这么多店提供相同或类似的商品，竞争之激烈可想而知。这些店之所以纷纷聚集在这一小块地盘上，是因为它们都想让其他人完蛋（商业意义上的）。要想赚到钱，就得看销售员的能力，看他们能不能让每个顾客尽可能地多掏钱——这和早期的Wards没有太大区别。

当然，电路城并非处在这种完全竞争的环境中，至少在蓬勃发展的那些年里是这样的。和现代美国多数主要零售商一样，电路城也掌握着一些财富的秘密。比如，该公司拥有受法律保护的品牌（这样其他人就不能再以“电路城”为名合法地开店了）。这是一个重要的财富秘密，我们将在第六章中进行介绍。该公司在2001年的战略规划中宣称（有些煽情，但说得很准确）：“没有什么比电路城品牌更重要。”

该公司还掌握着一个至关重要的财富秘密。美国政府不再执行1936年颁布的旨在防止零售商利用自身规模获取折扣的反垄断法后，电路城便获得了规模优势（也就是说，较大的公司会更加有利可

图）。我们将在第三章中看到，在某些情况下，规模效应会为追寻财富的人带来极大的价值。电路城20世纪80年代中期的首席执行官理查德·夏普很快就领会了这种监管政策改革的意义。因此，他要求公司此后主要关注已经或者有可能取得支配地位的市场（定义是电视机和家电销售额占比不低于15%，并且至少比仅次于该公司的竞争对手高50%）。夏普写道："强大的市场渗透率能让我们的成本效率更高……再加上其他方面的高效率，我们就可以既保持低价，又能在消费者服务方面投入更多。其结果便是更优的价值和更深的市场渗透……（从而）使我们获得高于平均水平的盈利能力。"他指出，这是一种良性循环，能够"自我强化和延续"。




竞争的噩梦——纽约皇后区的花旗球场附近鳞次栉比地坐落着五六十家汽修店（Sam Wilkin）

换言之，如果电路城在某个市场占据统治地位，并因此变得比竞争对手规模更大，那么该公司的成本就能比竞争对手更低（因为公司可以利用自己的规模优势迫使供应商降价）。如果该公司成本较低，就能把价格定得比竞争对手更低，同时依然有利可图。而这种低价又会导致消费者从竞争对手那儿转向电路城——这就会进一步提升该公司的市场占有率，进而带动规模的扩大并增强成本优势。这是一种自

我强化的循环，会逐步形成垄断，而“垄断”对商界来说无疑是最激动人心的名词。

## 从卓越到衰败

作为经济学家，当我看到沃泽尔家族在经济不景气时受挫并不感到意外。几乎所有卓越的企业家都会遭遇这种命运，除非他们能掌握本书谈及的财富秘密。当我看到电路城开始试图模仿百思买时也不觉得意外——这种应对方式是完全正确的，虽然有点老套。但电路城的破产还是让我非常意外。这家公司的规模几乎足以确保其盈利能力。该公司历经30年之久打造出的品牌也是一样（如果算上Wards的遗产，该公司品牌的历史就更长了）。电路城也许赚不到太高的利润——比如，只有1%或2%的“经济”利润。但微利与破产之间还是存在巨大差异的。一家处于电路城这种地位的公司要陷入破产，除非犯下大错。

由于电路城的破产令人意外，因此，我们可以从商业书籍中找到一些有关其破产原因的重要解释。公司由卓越陷入平庸是不可避免的，但一败涂地却并非不可避免。电路城拥有一群头脑聪明、干劲十足、富有能力的员工，这些人只有犯下一些相当重大的错误，该公司才有可能滑入破产深渊。吉姆·柯林斯2009年适时地撰写了一本后续书籍《再造卓越》[注]，该书将破产归咎于与企业文化相关的问题——狂妄自大、无序扩张、否认风险。在电路城破产前（斯库诺弗被解雇之后）担任首席执行官的詹姆斯·马库姆认为，所谓电路城服务质量差和经常缺货的传闻损害了该公司至关重要的品牌价值。艾伦·沃泽尔在他的《从优秀到卓越到陨落》一书中详细记述了自己公司从兴起到衰落的过程，他找出了公司的许多问题，包括管理不善、时运不佳以及战略错误。在纪录片《双城记：电路城的故事》中接受采访的前

员工则将失败归咎于家电销售停滞不前这种战略上的失误以及财务管理上的错误等——其中最突出的是该公司选择的股票回购时机极其不妥。

各种因素无疑都扮演着一定角色，但沃泽尔指出的其中一项原因似乎特别关键。20世纪80年代，该公司正处于扩张最迅速的时期，当时沃泽尔开店时订立的是长期（20年）租约，因为20年期租约在资产负债表上不会记为负债（是由会计监管方面的技术细则决定的）。一开始，电路城几乎不面临什么直接竞争，因此这种做法没什么问题。但后来出现了一批竞争对手，这些对手把店铺开在位置略好一些的地方（通常是因为一个区域的人流在电路城开店后发生了变化），这样一来，电路城就必须采取应对措施，要么搬迁，要么关闭老店、设立新店或升级店铺。可惜，电路城无法摆脱长期租约的限制。如果要进行必要的调整，肯定会产生巨额支出。21世纪伊始，当该公司开始走下坡路时，管理层便不得不面对这个问题了，他们甚至多次制定出还算合理的解决方案，但高昂的成本总令他们望而却步（有一项方案是搬迁200家店，并对另外400家店进行整修，成本高达21亿美元）。而当该公司业绩下滑到管理层终于决定放手一搏时，却已经为时过晚。投资者（以及潜在买家）已对该公司失去了信心——和20世纪70年代不同，如今这家公司已经遇到了一批冷酷无情、饥肠辘辘的竞争对手。电路城在这个时候已经一钱不值了，唯有清仓甩卖这一条路可走。

归根结底，问题并不在于艾伦·沃泽尔的领导能力不够出类拔萃，也不在于电路城的管理团队天资不够优异。真正的问题在于，世界上有太多出类拔萃的领导者和才华横溢的人。更糟糕的是，在商界，即使是天资稍逊的人也一样能与最优秀者一决高下，只要能理解并模仿他们的所作所为就可以了。百思买是否具有与电路城媲美的出色企业文化和管理水平？百思买是家“卓越”的公司吗？不一定。但该公司已经足以搞定一切了。如果电路城想要保持领先于百思买（以

及其他照搬其策略的竞争对手）的地位，就需要每年都推出新的、引领市场的战略或做出创新——而且旧策略一旦被竞争对手模仿，就必须立即推陈出新，或者采取一些旁人无法模仿的、非同寻常的策略。

大多数富豪可能都自视为天才，认为自己的财富来自这种经久不衰的优势。我对此持怀疑态度，但我们不妨暂时接受这种说法。假设你是天才，甚至能组建一支世界上最出色的天才团队，和他们一起创业。这样一来你就能击败所有对手，能摆脱无情的竞争逻辑了吗？

在这方面，最大胆的实验也许是由对冲基金LTCM展开的。LTCM为投资者带来几乎无与伦比的投资业绩，而且拥有一支由世界顶级金融市场经济专家组成的团队。他们并不掌握任何财富的秘密，至少据我所知是这样。不过，在大多数人心目中，对冲基金应该都是赚大钱的有效工具。此外，这家对冲基金很可能是世界历史上规模最大的初创公司。

鉴于此，人们可能会对其抱有一些美妙的期望：数十亿美元的财富、法拉利、豪宅、《星际迷航》中“进取”号飞船的一比一复制版，其中还有一个船员“九之七”模样的充气娃娃（这些人毕竟是数学天才）。

刚开始时，一切似乎顺风顺水。

# 史上最大的初创公司

和电路城不同的是，LTCM并未走“从优秀到卓越”的道路——这是一家从一开始就非常卓越的公司。创立这只基金的约翰·梅里韦瑟来自芝加哥南部，凭个人奋斗成为一名成功的华尔街高管。该基金的

核心合伙人团队是一些金融计量学专家，来自梅里韦瑟在投资银行所罗门兄弟管理的团队，其中包括前哈佛商学院教授埃里克·罗森菲尔德、拥有麻省理工学院博士学位的经济学家威廉·克拉斯克、拥有麻省理工学院双博士学位的劳伦斯·希利布兰德以及拥有金融硕士学位的维克托·哈加尼。这个团队曾在所罗门兄弟取得过辉煌的成就。1990年他们获利4.85亿美元，1991年和1992年获利更是高达11亿美元和14亿美元。在20世纪90年代初，10亿美元大约相当于该银行其他部门的获利总额。也就是说，梅里韦瑟手下约100人的团队赚了约10亿美元；而所罗门兄弟客户业务部门其他6 000名员工总共也就赚了这么多。这种成就难免会让人飘飘然。

所罗门兄弟的不当交易丑闻（与梅里韦瑟无关）以及梅里韦瑟本人与银行其他高管发生的激烈冲突迫使他离开了这家公司。梅里韦瑟把他信任的许多前同事招到他的新公司，还说服两名学者加入了这只基金，他们分别是斯坦福的迈伦·斯科尔斯和哈佛的罗伯特·默顿。这两个人可不是老学究，而是金融市场研究领域响当当的全球头牌。他们在加入该基金几年后便共同荣获了诺贝尔经济学奖。

管理团队辉煌的过往业绩以及（未来）诺贝尔奖得主的加盟使这只基金的营销活动畅通无阻。梅里韦瑟举行的路演吸引了银行、退休基金、企业高管、麦肯锡合伙人、大学捐赠基金、政府所有的金融机构等大批潜在投资者。募资全部完成后，LTCM一投入运营便管理着12.5亿美元资金，比之前任何一只对冲基金的启动资金池都要大，该基金或许是有史以来资本基础最庞大的一家初创公司。《商业周刊》感叹道：“如此多的学术天才手中握有如此多可供投资的资金，这是前所未有的。”

当然，两名教授并不直接参与基金的日常交易活动，但他们的理论会被用来指导该基金的投资策略。大体上说，这些理论暗示金融市场的效率会逐步提高，能够越来越精确地反映出所有可获信息。在高

效的金融市场上，价格可被视为深层经济现状的体现，因此，即使是在差别迥异的市场上（比如世界上不同地区的市场、不同的金融工具市场），价格也应该越来越趋于一致。他们的理论大致就是这样预测的。

据悉，LTCM的交易策略大都是寻找市场价格上的某种差异，随后大举下注，赌这种差异将会消失（这种交易策略一般被称为“套利”或“相对价值”策略）。他们早期瞄准的目标是每6个月发行一次的30年期美国国债。有时候，最新发行的债券利率会略低于6个月前发行的债券。这种差异的存在可能是因为最新发行的债券交易最活跃，因此更受需要能迅速抛售并套现的金融工具的投资者青睐。随着新债的上市，相隔6个月发行的债券之间的利差应该会消失。这些东西听起来很复杂，但也许是LTCM参与的最简单的交易（他们毕竟是一群天才）。1994年，LTCM刚刚创立时，不同批次债券之间的利差很大：1993年2月发行的债券收益率为7.36%，而1994年8月发行的交易比较活跃的债券收益率则“仅为”7.24%。

对大多数人来说，1/10个百分点的利率差异是微不足道的（你会因此而动你的储蓄账户吗？），但对LTCM来说，这却是一个重大机遇，因为这种利差几乎可以肯定会随时间的推移而消失。在金融市场上，这几乎是笃定的。

但针对美国国债的套利交易真正执行起来难度其实相当大，这就是为什么国债之间的利差始终存在。配置必要的多空交易组合并不难，问题在于，LTCM每投资1 000美元，只能获得16美元左右的回报。要想赚得丰厚的利润，就必须买卖很多债券——比如价值10亿美元的债券，而LTCM正是这样做的。几乎没有多少投资者能拥有这么多资金。就连LTCM也没有这么多（或者说，LTCM确实有这么多钱，但如果把钱投进去的话，仅这一项交易就会锁定公司的全部资本）。

要想克服这个问题，就要用其他人的资金来执行交易，并设法以接近零成本的方式借到这些钱。由于LTCM瞄准的利差仅在1/10个百分点左右，因此，即使是借款产生的微小利率成本也会让该基金变得无利可图。这种神奇的无成本借款术是通过仔细平衡各种交易的抵押品而实现的。于是，LTCM的天才在许多方面都展开了创新。他们想出了识别机遇的新方法；他们发明了利用这些机遇的新机制；他们还建立了金融模型，来评估与数十亿美元复杂敞口相关的风险并确定建立敞口头寸的必要性。

刚开始时，以如此大的规模从事这种交易的基金只有LTCM一家。在短短几个月之内，该基金利用美国国债1/10个百分点利差所展开的交易便产生了1 500万美元收益。的确，LTCM早期的交易策略利润大都相当丰厚。1995年，该基金的投资回报率高达59%。投资者在向LTCM支付高额管理费后仍能获得43%的可观回报。将其与电路城通常还不到5%的利润率一对比，我们就不难理解为什么人们在管理费如此高昂的情况下依然渴望投资这只基金了。

当年，LTCM又向新投资者募集了10亿美元资金，资本管理规模达到了36亿美元。而这还仅仅是开始。到1996年，LTCM实现了57%的回报率，费后回报率高达41%。合伙人把自己手中的大多数资金都投入了这只基金（有些人甚至还借钱投资）。因此，这只基金的升值让合伙人变得极其富有。一些人购买了跑车，有些人甩掉了原配，染了头发，或者买了豪宅。LTCM在1996年获得的利润总额为21亿美元，超过了麦当劳、美林、迪士尼、施乐、美国运通和耐克等巨头，而LTCM的员工还不到100人。

但作为对冲基金，LTCM有一个致命的软肋，该基金无法直接执行自己的交易。要想执行这些交易（做多、卖空、做衍生品交易），就必须依靠投资银行。这和梅里韦瑟在所罗门兄弟运营套利团队时的情况有很大不同，当时这个团队可以在内部执行所有的交易。

之所以称其为软肋，是因为当LTCM让投行执行交易时，事实上是把自己的所作所为向投行和盘托出。这其中隐藏着很大风险，因为投资银行除客户业务部门外还有交易部门（就像梅里韦瑟在所罗门兄弟的团队一样）。没有什么能阻止这些投行的交易部门模仿LTCM的根本策略。因此，从某种意义上来说，LTCM执行的每一笔交易都是与魔鬼的交易。

的确，LTCM在方方面面都面临着类似的威胁。其中一大威胁来自梅里韦瑟首次路演时对LTCM积极投资的普惠公司（PaineWebber）。作为一家基金管理公司，普惠从某种程度上来说是LTCM的竞争对手。其对LTCM的1亿美元投资的目的之一就是获取新的交易思路。该基金许多其他投资者可能也抱有同样的计划。当然，梅里韦瑟在给投资者的信中会尽可能把基金的策略和业绩描述得抽象一些。

总体而言，LTCM试图在法律允许的范围内尽可能少地分享信息。为此，该基金会将交易拆成小块，交由好几家投行处理。当LTCM需要进行一套复杂的对冲交易时，该基金会找不同的银行执行各部分交易，以防止银行职员掌握其整体策略。LTCM的垃圾债券交易大多由高盛来做，政府债券交易多由J. P. 摩根做，抵押债券交易多由雷曼兄弟做，美林则经手了许多衍生品交易。美林的一位销售员凯文·邓利维回忆说：“拉里、希利布兰德从不谈他们的策略。他只告诉你他想干什么。”当然，这种做法遭到了银行的反对，他们抱怨LTCM不够“透明”，但他们一般还是会继续做下去。部分原因在于这是一项不错的业务，还有部分原因在于，虽然LTCM对自己的策略秘而不宣，但银行应该能猜个八九不离十。如果LTCM在单笔交易中投入了10亿美元，则可以据此推断该基金在某处还进行了反向交易。

LTCM破产后，有一位初级交易员在接受采访时回忆说，他一直都很担心，只要任何一项交易的底细被媒体发现，他就会丢掉工作。就连LTCM内部员工接触的信息也非常有限，为的是防止他们被竞争对手

挖走时泄露机密。LTCM中一些在康涅狄格州办公的员工为了搞清楚公司究竟在做些什么，不得不给驻伦敦的同事打电话询问。该基金内部甚至存在社交上的隔离。据说交易员从来不会受邀到合伙人家中做客，而且制定关键决策的会议大都不能参加。一些交易员后来抱怨称，合伙人甚至不愿跟交易员好好说话。

但即使是这种相当极端的保密努力也还是显得力度不足。LTCM赚的钱太多，难免会吸引一批顶尖的竞争对手，这些人是不会被诺贝尔奖吓倒的。精英投行很快就加入了这股热潮。高盛和瑞士信贷第一波士顿公司成立了自己的套利部门。到20世纪90年代末，华尔街几乎每家投行都有了套利交易部门。LTCM的成功还启发了一些更加直接的模仿者。一位追踪对冲基金行业的分析师表示，到20世纪90年代末，“每周”都会有采用套利策略（通常被称为“相对价值”策略）的新对冲基金建立。到这个时候，采用相对价值策略的对冲基金据称已经占据了伦敦股市1/4的交易额。

到1997年，这种激烈的竞争开始产生不利影响。LTCM的投资回报直线下降。该基金当年回报率“仅”为25%——费后回报率为17%。这一业绩与多数公司相比并不算差，却还不到该基金既往回报率的一半。产生这种现象的原因在于基金合伙人找不到他们想要的那种机会。随着竞争对手纷纷进入套利交易领域，LTCM赖以生存的利差迅速消失。到当年年底，LTCM决定将约半数的资金强制返还给外部投资者。LTCM的合伙人罗森菲尔德表示：“其他人都在追赶我们。我们想展开某项交易，但我们刚一动手，机会就消失了。”最终，该基金将27亿美元未能使用的资金返还给了投资者。

# 从优秀到平庸

梅里韦瑟那个数学天才和诺奖得主团队所做的事情起初也许聪明绝顶，旁人根本弄不懂。但该基金手段再高明，也是好景不长。我们已经知道，这个世界上有许多聪明人，除非有人能设法把这些人全部除掉，否则即使天才也依然会面临竞争。

LTCM之所以能在一段时间内领先于竞争对手，主要归功于对冲基金行业两个相对独特之处。其一是杠杆，也就是用其他人的钱来放大赌注的能力。LTCM的下注总额高达2万亿美元左右，接近该基金实际掌握资金额的100倍。与银行等受到严格监管的金融机构不同，基金使用杠杆的主要制约在于是否有能力说服其他人以合理的价格向其提供信贷。但这对声誉卓著的LTCM来说根本不成问题，该基金能够随心所欲地建立杠杆。

LTCM还拥有对冲基金行业的一种特有优势，即隐秘性。能涉足对冲基金领域的大投资者一般被视为有充分自我管理能力的成熟投资者。因此，对冲基金几乎不需要披露自己的活动。这样一来，梅里韦瑟不让投资者知道他如何花钱就是完全合情合理的。多数公司都要承担广泛的信息披露义务——尤其是对投资者披露信息的义务，此外，他们还要向政府乃至整个社会披露信息。这种约束不仅适用于上市公司，而且适用于共同基金，但这显然不利于保密。而LTCM要实施保密则容易得多，至少一度如此。

有了杠杆和保密性这两项优势，对冲基金即使不掌握什么财富秘密也一样能赚得盆满钵满。保密性意味着保持独特优势的可能性，至少在短时间内如此；杠杆则意味着你会瞬间赚得（或损失）巨额资金，能让你一夜成为亿万富豪。LTCM的一些合伙人在巅峰时期身家高达5亿美元左右。全球前100富豪中有4人（乔治·索罗斯、雷·戴利奥、约翰·保尔森和詹姆斯·西蒙斯）都是对冲基金高管。当然，4%的比例并不算太高；我将在后面的章节中分析其他96名富豪来自哪些行业。不过，成立对冲基金仍算是创造财富的不错方法。

LTCM的传奇故事结局也许应该是这样的：带着为数不多的财富，在落日中渐行渐远，至此剧终。可能性最大的情境是，在经历早期的辉煌之后，LTCM的业绩会缓缓坠入凡尘。丹尼尔·卡尼曼的拥趸会知道，这种现象叫“均值回归”，即对冲基金行业的平均业绩变得与总体市场回报率基本相同（这是许多学术研究的结论）。1998年，道琼斯工业股票平均价格指数的回报率在16%左右。1997年，LTCM的回报率与之大体相当。人们也许会认为该基金1998年的回报率仍能保持在差不多的水平。

但LTCM遭遇的不只是均值回归，而是价值的灾难性缩水。该基金产生的巨额亏损有引发全球金融危机的风险。

LTCM破产的直接原因是1998年俄罗斯债务违约所引发的金融市场震荡。仅1998年8月这一个月，LTCM的价值就缩水了45%。8月21日这一天的损失尤为惨重，该基金损失了近5亿美元。此外，LTCM在投资中使用了太多其他人的资金，当这些投资变成烂账之后，就会导致一家或多家华尔街投行破产（LTCM使用的信贷实际上是由这些投行提供的）。幸运的是，美国联邦储备委员会出面协调了一项援助计划。华尔街的投资银行同意接管LTCM并联合管理清盘事宜。这其中也涉及清仓甩卖——只不过不是LTCM的实体资产，这些银行安排的是LTCM投资和衍生品合约出售事宜。到1998年，LTCM的交易账户上拥有6万份掉期合约。可以说，这是历史上最棘手的清仓甩卖之一。

这里应该强调一下：包括创始合伙人梅里韦瑟、罗森菲尔德、希利布兰德和两名诺贝尔奖得主在内的LTCM投资者都没能获得救助。他们的巨额财富基本上丧失殆尽。美国联邦储备委员会在协调援助计划时并没有考虑救助LTCM，其救助对象是那些投资银行。（这是一种非常有趣的现象，同时也是财富秘密的基础，我们将在第四章中进行讨论。）

LTCM为什么会发生如此剧烈的动荡呢？有关破产原因的一种解释是，合伙人在竞争加剧之际依然企图取得超高回报。当投资银行掌握诀窍之后，LTCM最钟爱的交易就没那么有利可图了，于是该基金不得不在更冷门的市场上寻找利差。据说该基金曾大举投资商业抵押贷款支持证券这个很小的市场，令该市场规模扩大了一倍。当规模达到这一水平时，LTCM的交易左右了市场价格，而不是响应市场价格。该基金还展开了一些尚无理论支持的投资。其中一项投资针对的是拟并购公司的股价。该基金认为，如果并购能够顺利推进，这些股价会趋于一致，而股价的趋同与市场效率无关。罗森菲尔德说："这种交易是迄今为止我们基金内部争议最大的。很多人觉得我们不应该涉足风险套利业务，因为它的信息敏感性太高了，而我们并不想做信息敏感型交易。"由于该基金的下注金额非常高（如上文所述，理论风险敞口高达2万亿美元左右），只要出现几次类似的失误，就足以让LTCM血本无归了。

但这种解释有些不尽如人意。首先，尽管LTCM的风险敞口巨大，但多数交易都有对冲操作，因此，这只基金其实只存在极少数经过精心筛选的风险（或者至少应该如此）。此外，该基金并不是只有几项交易失手。1998年秋季，LTCM进行的每一笔交易似乎都蒙受了损失。

LTCM的合伙人对此做出了自己的解释。他们认为其他金融机构（可能是执行LTCM交易的投行）了解LTCM在哪些地方进行了巨额投资，因而也就知道该基金陷入困境时会以极低价格抛售哪些资产。按照这一解释，这些投资银行（也可能是其他对冲基金）其实是迫使LTCM走上了清仓甩卖之路。LTCM的合伙人维克托·哈加尼表示："就好像有人持有和我们一模一样的投资组合，只是他们的规模相当于我们的3倍，而且他们全都在清仓。"梅里韦瑟对此表示赞同，他说："我们为数不多的几项市场不了解的交易很快就挽回了损失，给我们带来麻烦的是那些市场了解的交易。"这种解释我们也应该带着批判的眼光来看。到这个时候，投行已经在负责抢救LTCM的资产了，如果

它们压榨这些数学高手的话，其实无异于搬起石头砸自己的脚。然而，LTCM的动荡确实极为剧烈——剧烈到我们不能说这种阴谋论完全没有道理。

梅里韦瑟下一轮创业的结果与预期更加一致。LTCM破产后，梅里韦瑟把他的一些前同事召集起来，成立了另一家对冲基金。这只基金在2007年9月至2009年2月价值缩水44%，随后悄无声息地关闭了。这就是因缺乏财富秘密而导致的残酷现实。LTCM起步时曾拥有一支天才团队、两名诺贝尔奖得主，而且拥有不止一个，而是好几个革命性创意。但这只基金短短几年就悄然退出了历史的舞台，几乎分文未赚，而且催生了一个完全由模仿者组成的行业。

# 以不为人知的方式获取财富

有些东西能让公司（比如电路城）和个人（比如LTCM的合伙人）变得非常优秀。还有些东西能让公司和个人非常富有。这两者其实不尽相同，因此，现在我们该关注后者了。

我已在前文中间接提到了一些财富的秘密，虽然它们只是些普通的秘密。美国政府废止零售业反垄断法时，电路城便发现自己手中掌握着财富的秘密，即规模。于是该公司在美国各地建起明快悦目、一模一样的红色建筑（门厅均为插头状），并在这一过程中击败了一批夫妻店。但胜利只是暂时的。电路城的策略一旦遭到其他公司模仿（它们也和电路城一样上市融资，并利用筹得的资金建起了数千家完全相同、明快悦目的三原色店铺），就不能再为该公司创造利润了。电路城还掌握着一个更有效的财富秘密，也就是该公司的品牌，这个品牌曾经而且依然是无法模仿的（一家折扣网络零售商在清仓甩卖中

购买了该品牌的相关权益）。但这些并不足以将该公司从自身的战略失误中拯救出来。

与之类似，LTCM勉强也算是掌握着财富的秘密。这只基金管理者的非凡才华（如果你是个愤世嫉俗的人，也可以理解为运气）使其能够做到其他人难以模仿的事情。在对冲基金行业特有的保密性和杠杆这两项优势的共同影响下，这种才华（或运气）成为该基金成功的基石。这种成功是暂时的，但却非常辉煌。不过，这其实并不是真正的财富秘密，这只基金的新颖策略一旦遭到模仿，就会变成一大软肋。

真正的财富秘密远比LTCM的卓越创意或电路城的规模效应更有生命力。它们从根本上来说是经久不衰的，但如果想要发挥出它们的全部潜力，天赋亦不可或缺——读完接下来的人物分析后，读者便可自行做出判断。在下一章中，我们将回到古罗马时代，去了解一位多年来一直被奉为史上最富有人物的生平。

---

1. “Two Guys”意为“两个人”，暗示存在竞争对手。——译者注
2. 《从优秀到卓越》中文版由中信出版社于2002年5月出版，此后多次再版。——编者注
3. 《追求卓越》中文版由中信出版社于2009年11月出版，2012年9月再版。——编者注
4. 《再造卓越》中文版由中信出版社于2010年10月出版。——编者注

# 第二章
# 古罗马人的财富秘密



## 古罗马的奢靡

古希腊给我们留下的遗产是哲学，古罗马的遗产则是纵情声色的生活方式。古罗马人对自己行为的记述不免让人啧啧称奇，令现代社会的种种欢愉黯然失色。请看下面这段写于公元100年前后的塔西陀著

作节选：“（尼禄皇帝）在阿格里帕的池塘上建了一只木筏，他让来宾登上木筏，然后用其他船来拖这只筏子。这些船镶嵌着闪闪发光的黄金和象牙。划船的人都是些变态者，他们的位置是根据年龄和特殊的性能力来安排的。”在接下来一场纵欲狂欢的最后，已婚的皇帝与一位男性朋友（皇帝本人披着新娘的面纱）举行了一场暴露狂式的婚礼，婚礼上“嫁妆、婚床和仪式用的火炬”一样不少，“一切通常掩盖在夜幕中的荒淫都暴露在光天化日之下”。

这是一场不错的派对，但还有更精彩的。图密善皇帝举行的一场派对把电影《大开眼戒》中的假面舞会办成了《欢乐满人间》中的茶会：“（图密善）准备了一个全黑的房间，天花板、墙壁和地板都是黑色，地板上除了纯黑的沙发之外空无一物。夜幕降临后，他把无人陪伴的来宾一个个单独邀请到房间里。他先在每位来宾旁边放一块写有这个人名字的墓碑，还有一盏放在墓地里的那种小灯。随后走进来一些俊美的少年，都赤裸着身体，身上涂着黑色颜料，就像幽灵一般，他们在屋子里迈动舞步，跳着恐怖的舞蹈，然后每个客人脚上都会站上一名少年。”这种场面会持续一段时间，另外还有其他一些以死亡为主题的细节，比如“通常是献给死者的祭品”会盛在黑色盘中依次传给每位来宾。而图密善爱随意杀人的秉性更是让派对刺激万分。

派对告一段落后，回到家中的来宾无疑会长舒一口气。不过这还没完：“客人们回到家里，刚刚缓过神来，就得知图密善派人给他们捎来了口信。这一回，在他们又开始为死亡担惊受怕的时候，有人捎来了他们的墓碑（用白银制成），随后又陆续有其他人拿来不同的东西，其中包括极尽奢华的珍馐佳肴。最后，派对上扮演每位来宾‘鬼魂’的少年也来了，现在他们收拾得干干净净，装扮一新。于是，这些整晚饱受惊吓的客人收到了自己的礼物。”多好玩啊！

当然，罗马人不仅喜欢戏剧性的派对，他们对金钱颇感兴趣。据与塔西陀同时代的历史学家苏埃托尼乌斯记述：有一位名叫卡里古拉的皇帝“迷恋金钱，他常在一堆堆钱币间走上走下，还把大堆大堆的金币铺在一大片空地上，他会躺在金币间打滚”。苏埃托尼乌斯还讲述了提贝里乌斯皇帝卡普里行宫的逸事（我们现在仍然可以看到这个行宫的遗迹）。他写道：“退居卡普里行宫后，他设计了一个满足他隐秘肉欲的宫殿：一群群放荡的男女被选出来，进行变态的性交……这些人三个三个地在他面前交媾，以刺激他那衰退的情欲。行宫卧室里陈设的是最淫荡的绘画和雕塑，还配有一个色情的图书馆，可向表演者提供所需的体位图……他训练年轻小伙子（他管这些人叫“小鱼”）在他游泳时穿梭于他的大腿之间，通过舔咬来刺激他。”（苏埃托尼乌斯还讲述了许多这方面的故事，不过格调都不高，我就不赘述了。）



《帝国衰落时期的罗马人》，托马·库蒂尔作（1847）。与现代人表现古罗马风貌的许多作品一样，这幅画中的罗马人似乎也是在一堆废墟上寻欢作乐。那些奢华都到哪里去了？（Musée d’Orsay / Google Art Project. Licensed under public domain via Wikimedia Commons）

当然，有关这些派对的部分细节可能是捕风捉影，或者根本就是凭空捏造。那些最荒诞的描述很可能是政治宣传，是为了诋毁这些皇帝而把他们描述成变态。不过，还是有许多可靠的文献记录了古罗马的富足。比如，老普林尼（Pliny the Elder，一般被视为一个可信的人）记述称，卡里古拉的妻子洛利亚·波莲娜曾参加过一次婚宴，她赴宴时“头上、发上、花冠、耳朵、颈项、手镯和手指上都饰有层层绿宝石和珍珠”，这些珠宝的价值估计高达20万塞思特斯币（大约相当于今天的440万美元），她还毫不犹豫地出示了这些珠宝的收据，以证明它们的价值”。

这一切奢靡都与现代人对古罗马的看法有些出入，我们对古罗马的印象是朴实的立柱、高耸的天花板和白色的塑像。但别忘了，今天我们见到的每一处古罗马遗迹都曾经历过浩劫。就连庞培也是一样，大约每10人中就有8人在火山爆发前带着所有值钱的家当成功逃脱（这是件值得庆幸的事情，可惜不利于史料记载）。在遭遇洗劫之前，罗马人生活的世界就算没有巴洛克式的奢华，至少也是富足的小康社会。罗马的庙宇和超级富豪阶层的客厅都在油灯的照耀下熠熠生辉。据称，仅奥古斯都皇帝一人就熔化了80尊他不想要的银像（这些雕像刻画了奥古斯都“步行、骑马和站在马车里”的形象）。不过，罗马帝国的财富规模之巨还是会让人难以置信。20世纪40年代，当英国的“米尔登霍尔宝藏”（Mildenhall Treasure）刚刚重见天日时，有些人认为这是一场骗局，他们不相信罗马帝国相对偏僻的不列颠尼亚行省竟会使用铸造得如此精美的银器。但“霍克森宝藏”（Hoxne Hoard，现藏于大英博物馆，内有15 000枚金币和银币）等更近些年来出土的罗马帝国文物则表明，史料中对罗马人富有程度的记载绝非吹嘘，就连帝国最偏远的角落也积累了大量财富。

事实的确如此。经济史学家现在相信罗马人的确非常富有——无论是以当时的标准衡量还是放到世界历史背景下看都一样。学者们估计，公元1年左右，罗马帝国最富有的10位公民每人手中的财富已经增

加到1亿塞思特斯左右，约相当于今天的22亿美元。如此庞大的财富在任何时代都是不多见的——而如此多人同时拥有这么多财富就更罕见了。

正因为如此，罗马帝国的衰落才显得特殊和不同寻常。历史上不乏富有的皇帝、国王和沙皇，但最高统治者的财产很难同他们所统治国家的财产分割开来，而且按照定义，任何时代的最高统治者都只能有一名。然而，许多最富有的罗马人并非国王或皇帝，而是普通公民，他们还喜欢竞相炫富。（老普林尼想要告诉我们，卡里古拉妻子的财富并非来自皇室的馈赠，而是来自她的父亲。）

我们是根据古代文献（比如老普林尼的记载）和考古证据来估算罗马财富的。一个有趣的证据来自统治者在罗马斗兽场笼络民众的“面包与马戏”表演，这类表演中常常会出现犀牛等来自异国的珍禽异兽。罗马帝国陷入严重衰落后，就不再有这种娱乐了。下一头犀牛直到大约1 000年后的公元1515年才再次出现在欧洲。有关罗马财富的更广泛证据来自一些商业遗迹：与采矿和运输相关的考古证据显示，在罗马时代，这两种活动都比中世纪时活跃。简言之，古罗马的财富至少在1 000年内都远远超过欧洲历史上其他任何时代。

当然，在现代社会，要想衡量一个人现在或过去有多富有，我们需要一些以美元表示的数字。但把罗马塞思特斯（当时的一种货币）换算成现代货币充其量只是有一定事实依据的猜测。能用古罗马塞思特斯币购买的商品（是奴隶，而不是iPod）很难与现代社会的商品和服务进行比较。但罗马富豪拥有的财富足够买下那不勒斯附近的海滨度假别墅、一大群奴隶（据信，罗马元老家庭人均拥有约400名奴隶）、私人动物园、笼络公众的大剧院等奢侈品或某些昂贵的珠宝。在本章中，我将用美元来表示罗马时代的财富，当然都只是近似值。

还有一种纵向比较财富多寡的方式就是以劳动力为标尺。世界银行经济学家布兰科·米拉诺维奇在他讨论全球收入不平等的《富人和

穷人》一书中就采用了这种方法。当一个人的财富达到一般人难以企及的高度，问题就不再是“我怎样才能超过街坊邻居”，而是“我能雇多少街坊邻居”了。如果用这个标准来衡量，最富有的罗马人在历史上的确是个不同凡响的群体。估计手头财富最多的古罗马人是一位名叫格奈乌斯·科尔内留斯·伦图卢斯的元老（公元前50年前后）和一位获得自由的奴隶纳齐苏斯（公元50年前后）。这两个人的财富都足够每年雇用64 000名同胞。根据上述估算，我们应该可以说，以劳动力标准衡量的话，最富有的罗马人财富水平与比尔·盖茨相当。只要比尔·盖茨愿意，他可以每年聘用75 000名拿美国平均工资的员工。这些罗马富豪的财产与美国镀金时代巨富的财富也不相上下，当年，安德鲁·卡内基能雇得起48 000名美国工人。

这一切确实都不错，但罗马富豪究竟是怎样达到与史上最富有者不相上下（以某些标准来衡量）的财富水平的呢？古罗马是如何同时缔造出不止一名（而是多名）富豪的呢？在工业革命还没发生、教育尚未普及、还须依靠某些原始技术（以现代标准来衡量确实不够先进，但我们将看到，这些技术也不像我们想象的那么原始）的罗马，这一成就是如何实现的呢？

简而言之，富有的罗马人为什么能如此富有？

要想回答这个问题，让我们先来回顾一下传奇罗马公民马库斯·克拉苏的生平。以克拉苏为例是个理想的选择，因为在历史上大多数时期，他都被视为有史以来最富有的人。这种说法也许有些夸张。事实上，克拉苏显然连古罗马最富有的人都算不上。除我们在前文提到的伦图卢斯和纳齐苏斯外，还有马库斯·安东尼厄斯·帕卢斯（这位获得自由的奴隶的财产估计在3亿塞思特斯，相当于66亿美元）和屋大维·奥古斯都皇帝（其财产估计为2.5亿塞思特斯，合55亿美元）。而根据希腊历史学家普卢塔赫的记录，马库斯·克拉苏的财产“仅有”1.7亿塞思特斯（约37亿美元），老普林尼的记录则略高一些。

不过，克拉苏还是非常富有的。按照罗马的标准物价水平，他可以用这笔钱购买以下商品或服务：2 500万次剪发（也许是非常实用的发型），25万磅肥鹅肉（鹅肉非常昂贵），190万品脱上乘的葡萄酒，3万~6万名奴隶，铸造约10万尊他自己的雕像，或者拥有约500幢豪华别墅。

尽管克拉苏坐拥巨额财富，但他的名声却不怎么样。在古代，罗马演说家兼政治家西塞罗成功地抹黑了克拉苏的名声，罗马史爱好者对克拉苏印象最深的可能是，在恺撒—庞培—克拉苏这个三人阴谋同盟中，克拉苏是个尴尬的“电灯泡”。在现代，克拉苏通常被刻画成一个残暴的人。追看2010—2013年放映的电视剧《斯巴达克斯》的人印象最深的可能是克拉苏发达的胸肌、古怪的语法，还有他与情妇之间不幸的纠葛，而不是他在赚钱方面的天赋。

不过，虽然世人对克拉苏在其他方面的罪恶更加熟悉，但克拉苏首先是一个理财天才。他不仅是罗马历史上的顶级富豪，而且运用了一种缔造出整整一代罗马富豪的财富秘诀——这些富豪平均而言比普通人富有40万倍左右（而古希腊前十大富豪估计只比同时代普通平民富有2 500倍左右）。

是的，赋予我们哲学的是希腊人，但拥有可资借鉴的财富秘密的则是罗马人。

# 鱼酱和油灯

公元前115年前后，马库斯·克拉苏出生在一个富有的家庭里，但家业很快就败落了。克拉苏20多岁时，他父亲（曾任西班牙总督）在一场与罗马执政官秦纳的纠纷中站错了队。我们不确定老克拉苏是怎

么死的，但我们知道他死得不太愉快。有人说他和克拉苏的哥哥是被处决的；还有人说他在自己的大儿子被秦纳一帮人谋杀后自杀了；他也可能是亲手杀死了自己的儿子，以防止儿子落入秦纳手中，然后又自杀了。不管你相信哪一种说法，总之马库斯·克拉苏突然发现自己变成了孤家寡人。他娶了自己哥哥的妻子（这是当时的习俗），还继承了一笔远少于他预期的财产，因为秦纳的同谋者攫取了其他财产。随后，克拉苏逃回西班牙，也许是投奔他父亲的朋友去了。根据一位古代历史学家的记述，他曾一度被迫藏在一个洞穴中（藏了几个月，甚至有可能是好几年）。真可谓流年不利。

要想理解这一切究竟有多糟糕，我们需要一点背景知识。克拉苏可能很想夺回他的财产,也许还渴望报一箭之仇。那么，一个渴望提高经济地位的年轻罗马人面前都有哪些道路呢？

从现代的视角来看，罗马的商业生活中既有我们感到稀奇古怪的元素，也有我们觉得再熟悉不过的成分。奴隶制便是一种令现代人感到奇异的东西。古罗马奴隶的社会地位虽然是最低的，但他们的经济地位却不一定最低。罗马的奴隶制与现代人意识中的奴隶制有很大不同，与南北战争前美国南方或巴西殖民时代的奴隶制也非常不一样。最有力的证据也许要到庞培遗迹残存的文献中去找。后人在灰烬中发现了许多涉及庞培政府的记录，该政府的行政事务是由一名“公共奴隶”负责的（以现代眼光来看有点匪夷所思）。在罗马时代，奴隶不仅可以归私人所有，也可以由城市或寺庙等公共机构所有。其中有一位负责管理庞培行政记录的公共奴隶（正式头衔是“维纳斯科妮莉亚殖民地殖民者奴隶”）名叫“私人”（Privatus），还有一位几年后就任的奴隶名叫“第二”（Secundus）。这两个人的名字在与政府财产相关的收据上经常出现，而这些收据则刻在充当官方文件、一式三份的奇怪夹板上，随后在火山灰里埋藏了近2 000年。

奴隶不仅可以从事体面的政府工作，很多我们今天视为“专业性”或高技能的职业也都有奴隶从事，比如遗产管理人、誊写员、朗读员（多数古罗马人都不识字）、经理人和银匠等，这些奴隶的受教育程度有时会很高。罗马的奴隶之所以有机会从事这种技能型工作，是因为他们工作非常勤奋，他们会出于一种强烈的动机而努力工作，这就是自由。罗马公民一般只把这项荣誉授予最勤奋、最忠诚的奴隶。按照惯例，新获得自由的奴隶会把前主人的姓作为自己的姓。这些曾经的奴隶有可能过得相当不错：据史料记载，纳齐苏斯和帕卢斯这两个被释放的奴隶都是罗马历史上的顶级富豪，此外，在赫库兰尼姆城（和庞培一样也被火山灰掩埋了），据说大约有一半的公民曾经都是奴隶。

当然，即使在逃亡途中，克拉苏也并没有沦为奴隶。因此，他可以通过从商来追求成功（当然要承担一定的社会风险，因为罗马贵族往往对商业活动嗤之以鼻）。商业可能是现代读者最熟悉的罗马经济部门。和今天一样，当年的商界也挤满渴望出人头地的人，他们会取得短暂的成功，被竞争对手模仿，然后又变得默默无闻。

通过经商获取大量财富虽然困难重重，但罗马人依然跃跃欲试（人们在庞培遗址中发现，有一幢较大的私人建筑前醒目地刻着“欢迎，利润”的字样）。考古证据和古代历史文献向我们展现了各种各样的罗马商业机构，从银行、消费品公司到建筑公司应有尽有。比如，人们在庞培遗址中还发现了属于一位名叫奥卢斯·翁布里修斯·斯考卢斯的商人及其家族的大型鱼酱生产设施。鱼酱显然是当年最流行的调味品。和美国人餐桌上的番茄酱一样，鱼酱也是百搭的调味品。简单地说，这种酱的做法就是把海鲜和盐放在大缸里，然后把大缸在太阳下放置几个月让海鲜腐烂。不幸的是（也可以看成一件幸事），鱼酱在现代意大利人的饮食中并未保存下来，因此没有人知道它确切的味道。这种东西听起来有点倒胃口，但在可靠的冷藏设备问世之前，发酵食品还是非常流行的。

不过，鱼酱生产之所以能成为一种颇有前途的商业项目，关键在于罗马人愿意花大价钱购买“优质”鱼酱。和当代摩德纳那些意大利香醋制造商一样，在罗马，能酿出好鱼酱的商家也是门庭若市。有一种顶级鱼酱应该是完全用鲭鱼制作的，听起来确实比较美味。老普林尼写道，庞培因顶级鱼酱而闻名。奥卢斯·翁布里修斯·斯考卢斯在庞培的店内摆放了许多缸鱼酱，以不同的质量等级来标注品牌，有“最棒鱼酱”“特级鱼酱”和“绝对最棒鱼酱”等（和汽油行业今天采用的品牌标注策略基本相同）。

这些残存鱼酱容器最有意思的地方是，它们暗示着古罗马存在一个小小的鱼酱帝国：有些鱼酱来自斯考卢斯自己的工厂，其余则来自奥卢斯·翁布里修斯·阿巴斯坎图斯和奥卢斯·翁布里修斯·阿加托普斯这两个人经营的工厂。两人的名字显示出，他们曾经是斯考卢斯的奴隶，后来获得了自由。之后他们应该仍在为斯考卢斯效力，随着业务的扩张，他们开始管理新的生产设施。

斯考卢斯的鱼酱生意虽然比不上马库斯·克拉苏最终铸就的财富帝国，但有证据显示，包括消费品公司在内的一些罗马商业实体完全能够达到令人叹为观止的规模（我们很快就会看到）。在罗马时代，管理这样一个商业帝国存在相当大的挑战。公司所有者面临着经济学家称为“委托—代理问题”的困局。这个问题简单来说就是，在一个通信和运输要花费海量时间的时代，如果你让手下员工在异地负责一家公司，他们难免会偷走公司的财产。等你得到消息时，可能已经过了好几个月了；而等到你的代理人赶到案发现场，又会搭上好几周的时间。（等到这个时候，窃贼恐怕早就改名换姓，到热带享受生活去了。）

按照经济史学家的说法，要想克服这个问题，有一种方法是使用奴隶。奴隶主拥有折磨奴隶的绝对权力，可以随意没收奴隶的所有个人财产；此外，奴隶们为获得自由，通常会勤勤恳恳地劳动。这种把

自由的胡萝卜和在指甲上钉钉的大棒政策相结合的体制对奴隶们构成了有力的约束。这样一来就产生了一种相当讽刺的结果：受过教育的奴隶往往会成为企业主最值得信赖的代理人，在异地办理业务通常会委托奴隶，而不是员工或合伙人。许多现存记录都显示出，在重大金融交易中充当商业或政府实体代理人的是奴隶。比如，有一位名叫福斯福卢斯·莱皮迪亚努斯的奴隶以政府行政人员的名义在公元51年向苏皮奇银行贷款94 000塞思特斯（逾200万美元）。企业主最得力的奴隶大都会成为自由人，然后被委以要职——庞培斯考卢斯的鱼酱工厂就是这样。这有点像获得提拔。

这其中，贯穿罗马帝国始终的油灯制造业或许是规模最大的产业之一（有大量实物证据保留至今）。罗马的油灯状似带盖的椭圆形陶碗，长约3~6英寸，宽2~3英寸，后面带有一个把手，前部有一个灯芯。尽管这些油灯很小，但在目前出土的数十万只油灯中，许多油灯（在一些地区，比例接近90%）底部都带有“品牌名称”。目前人们已经发现了逾2 100种不同的“品牌”。这些品牌大都局限在较小的地理区域，但也有一些分布范围比较广泛——有意思的正是这些分布广泛的品牌。比如，有一个名叫“Fortis”（意为“结实”）的品牌在意大利全境的考古现场都有大量出土，在现代瑞士、德国、匈牙利、罗马尼亚、保加利亚、西班牙境内的许多考古现场也有发现，甚至在北非也出土了两只。此外还有几种其他品牌，比如“Atimeti”“Cresces”（意为“人们会看到你”）和“Strobili”，这些品牌的分布范围也和Fortis相当，并且集中在类似区域。而“Luni Alexi”这个品牌则主要分布在罗马帝国南部。

这些品牌更有意思的特点是，它们在罗马帝国广阔的疆域上呈区域性分布。也就是说，它们集中在特定区域周围，而这些区域可能是它们的产地。此外，虽然人们普遍认为Fortis品牌源于意大利，但现存的Fortis生产模具最早是在罗马帝国行省潘诺尼亚出土的，该省跨越了现在的奥地利东部和匈牙利西部。可惜，罗马的历史学家并没有

记述过有关Fortis业务的详情，但它听上去应该和斯考卢斯的鱼酱公司差不多，只不过规模比较大。Fortis牌油灯似乎不止在一个地方生产，而是在好几个地方生产，但用的都是同一个品牌名称。

这种结构也许会让我们很自然地联想到上文提及的古罗马商业模式，即一家公司旗下有许多分布在不同地方的“分支业务”，由企业主手下忠心耿耿的奴隶和自由人来管理。确切情况虽然不得而知，但如果Fortis的确采用直营模式（而不是许多独立的公司“借用”这一著名品牌，用现代术语来说叫特许经营模式），那么，这就是一家规模巨大、足以产生巨额收入的公司。从某种意义上来说，Fortis是世界上最早的跨国公司之一。

当然，无论是靠油灯还是鱼酱赚钱，都难免会遇到一个问题，这个问题也困扰着渴望成为商界巨头的现代人（如我们在第一章中所见）。从庞培的鱼酱生产商那儿挖走一个曾经的奴隶或偷走“绝对最棒鱼酱”的神秘配方是轻而易举的事情。Fortis牌油灯生产商能卖掉很多灯，但要想盈利则比较困难，因为市场上有远多于1 000种其他油灯品牌可供选择——更不用说没有牌子的仿制油灯了（应该更便宜）。不过，学者们已经通过会计记录估算出，一些行业的利润应该能够达到66 000塞思特斯（逾100万美元）或更高水平。这个水平不算差，但还没有达到我们所期望的“超级富有”和“财富秘密”级别。

与前工业时代的其他经济体相比，罗马的经济结构显得异常复杂。但正是这种复杂性成为人们获取巨额财富的障碍。在30年以前，历史学家一般认为罗马经济是由国家控制，被一种中央计划形式的力量拉动的。今天的一些学者则认为，古罗马这个地中海经济体大体上是作为单一市场运行的。彼得·特明认为，经运输成本因素调整后（这一点至关重要），罗马帝国各地的物价是相当统一的，这就意味着，罗马帝国要么存在一名极有见识的独裁者，要么就应该有一个巨大的、统一的自由市场在运行（这种情况的可能性更大）。尽管这种

笼统的论断很难证明，但有可靠的证据显示，部分行省（尤其是埃及）的运输费用很低，有助于促进商品和人力的流通，从而推动市场竞争。

如果这是真的，那么希望迅速致富的罗马人应该会非常失望。这类运作良好的市场意味着，如果有人对小麦要价过高，其他人就会设法从距离最近的其他地方输入小麦，消费者也就会转而购买从其他地方输入的小麦。如果一名罗马灯具商把Fortis牌油灯卖得太贵，那么，其他上千种油灯品牌中的一些就会突然开始在临街的店铺里打折出售。同样，作为技能劳动者的罗马人也许会发现自己要同玩命工作的奴隶展开竞争。从本质上来说，罗马商人也许要面对我们在第一章中所述的那种噩梦般的“完全”竞争环境。

高度发达的金融和法律体系带动了地中海贸易的大幅扩张，这或许为罗马帝国带来了财富，却对想要垄断地方市场的商人构成了障碍。如果马库斯·克拉苏想驾驭这种恼人的高效经济体制，就需要采取一些不同的策略。

好在克拉苏知道该怎么做，他熟谙政治。



像这样的Fortis油灯也许是罗马帝国最畅销的“品牌”。这些油灯的产地多种多样，并被大规模出口，它们说明了古罗马商业格局的复杂性。有些油灯（比如伦敦博物馆“古罗马厨房”主题展览中摆放在灯座上的这盏油灯）带有简单的装饰。（Photographs by Frederique Rapier）

# 制衡制度

滥用政治权力为个人牟取财富是一种古已有之的传统，在罗马时代便已经如此。数千年来，专制君主一直都对臣民课以重税，并从其他君主手中攫取财富。克拉苏所面临的问题是，罗马拥有复杂精细、井然有序、保护严格的政治经济体制。如果克拉苏想进入罗马这个巨型存钱罐，就必须找到一处裂缝，放进一把凿子，并用力敲打凿子——而且要反复敲打。好在克拉苏本人正是这样一件钝器。

罗马共和国建立了一套我们今天称为“制衡制度”的复杂体系。也就是说，罗马政府的各个组成部分是相互对立的，这样就可以有效防范某个独裁者攫取绝对控制权。实现这一目的的途径之一是对任期进行限制。权力最大的行政官员任期一般为一年。庞培“市长”（鱼酱商斯考卢斯的儿子曾担任过该职务）的任期为一年，罗马首都保民官这个大权在握的职位任期也是一年。而执政官这一职位不仅有一年的任期限制，而且要由两名执政官同时担任，要想推行一项政策，这两名执政官必须达成一致。当权者在位期间可免受起诉，但下台后则有可能受到审判，而且有判处死刑的可能。有了这类惩罚措施，执政者就不敢轻易滥用职权而把罗马国库的巨额资产据为己有。

这些复杂的制衡机制还能有效防止权力过分集中在某一名罗马政客手中。当然，在强烈的财富和权力欲驱使下，罗马政客多年来一直在努力突破这些障碍。一代代渴望权力的罗马人为增加个人财富而不断挑战国家机器，令罗马的政治秩序暴露出一项弱点，而克拉苏最终成功地利用了这一弱点。

最早在罗马政治秩序之墙上凿出一道深深裂痕的是公元前133年一位名叫提比略·森普罗纽斯·格拉胡斯的保民官。他的创新是吸引民众投身到政治中来。罗马共和国确实勉强可算是民主制国家，但罗马有一套错综复杂的制约机制，因此，除几千名骑士，特别是200名元老以外，绝大多数人都无法真正掌握实权。而格拉胡斯制订了一项土地改革计划，该计划规定，罗马元老通过军事征服获得的土地面积如果超过一定限度，就应该重新分配给比较贫困的罗马公民。这项所谓的改革其实已经写在法律条文中了，但元老们一直置之不理（其中有些人会不露声色地把通过征战得来的土地重新分配到自己名下）。历史学家对格拉胡斯的动机看法不一，但不管他的动机是什么，这种做法都说明他已经找到了制衡系统的漏洞。如果他能够将土地所有权分配给几千名罗马公民，那么他就能在民众中树立起任何其他元老都无法匹敌的威信。

元老们想方设法通过各种程序手段抵制格拉胡斯的这项措施，究其原因，或许是因为他们发现了格拉胡斯这种高压攻势带来的风险，或许只是因为他们不想放弃非法获得的土地。与格拉胡斯联合执政的保民官马库斯·奥克塔维厄斯对此项议案投了否决票，还不止一次，而是三次。不过，这些否决票仅仅让格拉胡斯的步伐有所放缓：后来，格拉胡斯弹劾了奥克塔维厄斯并强行通过了自己的改革方案。格拉胡斯之后又推行了几项合法性存疑的程序性措施（其中包括取消保民官任期限制的露骨企图，在投票表决时，他的一批追随者全副武装进入了选举大厅），但其他元老都受够了：他们联合起来，手持棍棒，在格拉胡斯召开会议时攻击了会议室，格拉胡斯和他的许多追随者被乱棍打死，尸体被扔进了台伯河。

不过，尽管结局令人毛骨悚然，但格拉胡斯的经历仍然显示出，如果能获得民众支持（最有效的激励方式莫过于许诺重新分配土地），就有可能突破罗马精心构建的政治程序。导致格拉胡斯下场的原因并不是在选举中落败，而是暴力（据说，元老们最终用一条椅子腿干掉了格拉胡斯）。他的“成功”启发了一批模仿者，而这些模仿者最终也遭遇了同样的下场。包括格拉胡斯弟弟在内的其他两名土地改革倡导者惨遭杀手暗杀。另外还有一个人被强盗用瓦块砸死。

支撑罗马政治秩序的复杂制衡体系最终被一位名叫盖乌斯·马略的将军打破，不过他也许只是无意而为之。他迈出的关键一步是于公元前104年取消了针对罗马士兵的财产资格限制。在此之前，如果想要加入传奇的罗马军团，必须拥有一定财产。罗马的步兵在某种程度上是骑士的缩影——他们是一些拥有土地的士绅阶层战士，是为罗马的荣誉而战，而不是为某个地主或将军效力（古罗马的制衡制度中有一项规定是，将军经常在不同军团轮值，以防止某个军团效忠于特定的将领）。马略的改革让罗马开始走上一条注定要终结这种体系的道路。取消财产资格限制之后，罗马军团就可以从为战利品而出征的广大贫民阶层中招募士兵了。马略起初的提议是，如果为他而战的话，

他会拿出自己的一部分土地奖励在战役中幸存的老兵。但如果以这种方式来奖励一支军队，这就不能算罗马军队了，而是变成了马略的军队。

我们不清楚马略是否一开始就懂得此举的政治意义。当时他招不到人跟他去北非打仗，也许他不想再眼巴巴地等元老院来解决兵源问题。但当马略胜利归来，并向老兵们兑现土地奖励之后，他便发现这些人的支持让他获得了前所未有的权力基础。他当选过七届执政官——其中五次是连任，任期为公元前104年至公元前100年。连任虽然算是合法的，但正是由于有大批训练有素的老兵拥护马略，元老们才不敢随便投他的反对票。接下来还有完全符合逻辑的下一步——一位名叫卢修斯·科尔内留斯·苏拉的政客很快就迈出了这一步。

苏拉本人曾经穷困潦倒，因此他比大多数人都更了解金钱的诱惑。（他是在结交了一位富有的情妇之后才摆脱贫困的，这个情妇也许被他的蓝眼睛和金头发迷住了，于是立遗嘱给他留下了一大笔财产。）后来，苏拉和马略就希腊一场战役的指挥权问题陷入了激烈的政治斗争。由于苏拉既没有马略的心计，又不像马略那样有来自老兵的政治支持，他在这场斗争落败了，元老院将军队指挥权授予了马略。

愤怒的苏拉对此做出的反应是，让“他”那支原来准备出征希腊的军队去打另一场战役，并向军人们承诺，如果能够取得胜利，就会把战利品奖励给他们。公元前88年，他让自己的军团掉过头来进军罗马。这种做法与罗马共和国堪称最神圣的政治原则存在直接抵触，这条原则是：任何将领都不得指挥武装军团进入罗马。为表示抗议，苏拉手下的军官除一人之外纷纷请辞，但他的步兵则在战利品（包括已经提供和承诺提供的战利品）的激励下跃跃欲试。根据一些历史学家的记述，当军队进入罗马时，愤怒的罗马公民向他们投掷屋顶的瓦片，士兵们则把冒着火的箭矢射向人群。他们最终开进了元老院，苏

拉要求元老院宣布马略及其支持者违法。当元老们看到全副武装的军团时，便乖乖地按照苏拉的要求投票了。为让手下老兵获得更多好处，苏拉还创建了新的罗马殖民地，把土地分给自己的士兵。

苏拉一旦把军队开进罗马，就逾越了一道重要的界限，从此，严重的内部政治冲突就不只发生在元老院，而是有可能在私人军队的支持下蔓延到元老院外部。元老院投票和保民官核准等法律程序沦为权力的遮羞布。防范个人过度集权的罗马国家机器虽然尚未崩溃，但已遭到重创。保护罗马及其精英阶层财产的制衡机制也因此受到了破坏。

马库斯·克拉苏来了，野心不可一世。

# 克拉苏的敛财之道

苏拉把“私人军队”开进罗马后取得了一时的成功，但当他离开首都，到希腊做他梦寐以求的军队统帅时，马略卷土重来。这一次，马略带来了他自己那支忠实的军团和一批私人武装奴隶。他还进一步采取了防范措施，杀掉了苏拉的许多支持者，其中包括克拉苏的父亲和哥哥。我们之前提到的马库斯·克拉苏逃往西班牙一事就发生在这个时候。不过，克拉苏这时只是在等待时机。古代历史学家对之后一连串事件的发生时间和先后顺序看法不一。在逃亡途中，克拉苏可能用他继承的那点遗产或者从他父亲朋友那儿借的钱招募了私人军队；他也许考虑过率领手下的军队攻击在罗马杀害他家人的仇敌；他或许还想要与地中海地区其他的反马略势力结盟，但之后又放弃了结盟计划。无论如何，克拉苏最终在希腊加入了苏拉的军队，而苏拉也对他的加入表示欢迎。

到这个时候，所有人都清楚地看到政治游戏的规则已经改变了。唯有发动战争，才能推翻罗马的最高政治权力阶层——因此，如果苏拉想重新掌权，就必须发动一场内战，而鲜有迹象显示苏拉对此抱有迟疑态度。在从希腊入侵意大利的战役中，克拉苏成为苏拉手下的将军之一。罗马军团几百年来第一次对彼此开战。这是对罗马行为准则的公然冒犯，其中有一个由秦纳率领的军团没有参战，而是发动兵变并杀死了统帅。但其他军团都按命令行事了。到公元前83年，全面内战已经持续了约一年时间，苏拉的军队眼看就要取得胜利。但这时发生了一场引发之后一连串事件的战斗。萨莫奈人（来自意大利中部的一个部族，约200年前曾被罗马人击败）决定出兵攻占当时毫无防范的罗马首都。当苏拉的先头部队掉头开往罗马时，他们遇到了当时仍在城墙外的萨莫奈人军队，随后，双方在科林尼门前展开了激战。这场战斗从中午一直持续到晚上，直到克拉苏的部队赶到为止。萨莫奈人的军队遭到了围攻，被逼到城墙边，随后，这支军队被击溃，首领也被杀死。

这是马库斯·克拉苏的重大突破。消灭萨莫奈人和马略的残余力量后，苏拉便长驱直入进入罗马。克拉苏为胜利者一方提供了有力的支持。他由默默无闻的亡命之徒一举跻身罗马最高政治权力阶层。最重要的是，克拉苏得势后，古罗马已经非常紧密的权钱联系很快就会变得更加紧密。

苏拉成为罗马新任独裁官（到当时为止，这个职位只在紧急军事状态下才生效）之后便立即引入了一种残忍而新颖的政治工具来惩罚自己的政敌，这就是张贴在广场上的罗马政权“公敌”名单。这个工具还意外地为马库斯·克拉苏提供了撬开罗马存钱罐所需的凿子。一旦进入“公敌”册，就意味着一个人成了犯罪分子，国家无须审判便可以立即剥夺他们的生命和财产。一队队士兵开始搜捕这些受害者。当权者甚至向这些“公敌”的奴隶甚至家庭成员提供悬赏，鼓励他们向“死亡小分队”报告这些人的行踪。

这种手段残忍而肆意地清除了罗马的大批精英。对于经历了几百年和平共和制度的罗马人来说，这无疑是骇人听闻的事情。古代历史学家阿庇安写道：“（苏拉）把40名元老和1 600名骑士列为公敌……不久之后，他又在公敌册上添加了其他元老的名字。其中有一些人是在毫不知情的情况下被捕的，他们会被当场处决……还有一些人被拖着游街，被人肆意践踏。”

按理说，这些受害者损失的财产应该上缴罗马国库，但事实上许多财产都落入了这帮炮制公敌册的人手中。我们不知道这种做法为什么能行得通，但估计当时的人们慑于迫害范围扩大，所以敢怒而不敢言。苏拉和他的盟友自然获利颇丰，这位新独裁官获得了几处非常理想的别墅和地产，他的妻子梅特拉和儿子也获得了许多“赠品”。约12万名在内战中为苏拉效力过的军人都获得了土地，但获得好处最多的当属马库斯·克拉苏。




波兰艺术家西尔韦斯特雷·戴维·达维德·米里斯18世纪创作的关于苏拉公敌名单的版画：这是历史上比较残忍但也比较有效的财富秘密之一。（The Getty Internet Archive. Licensed under public domain via Wikimedia Commons）

克拉苏负责代表苏拉拟定公敌名单。如果换作其他人，身处这个位置也许会有沉重的心理负担，因为他们的职责是处死罗马一些最有

名的公民，但克拉苏却似乎兴奋得忘乎所以。公平地说，在马略政权下家破人亡的克拉苏也许为这个等待已久的复仇机会激动不已。

有那么一天，克拉苏突然灵光一闪：他意识到，罗马的制衡体制不仅能维护精英阶层内部的权力分配，而且能维护财产的分配。新独裁官废除这些法律保护机制之后，便可以肆意攫取罗马那些最富有公民的财产了。公敌名单不仅可以用来打击政敌，而且可以用来攫取他们的财产。

公敌名单很快就成为克拉苏聚敛巨额财富的工具。公敌名单原本是为了消灭苏拉的政敌，但最终打击面扩大到这些政敌的支持者，随后又扩大到支持者的支持者，之后索性成为马库斯·克拉苏觊觎的一切富人。根据希腊历史学家普鲁塔克的说法，克拉苏通过操纵公敌名单攫取了“无数”矿业资产，其中大都是西班牙的银矿。他还获取了大量不动产，这些都让他变得有些飘飘然。据说压倒克拉苏的最后一根稻草，是他在公敌名单上加入一个百万富翁的名字（以今天的标准看就是一名亿万富豪），而这名富豪其实并不是苏拉的政敌——也许克拉苏唯一的目的就是攫取他的财富。这件事引发了巨大的丑闻，于是克拉苏被撤职。你也许纳闷克拉苏为什么没有遭到更加严厉的惩罚。这或许是因为新当权的苏拉想把这件事情敷衍过去，继续做他的独裁官。

克拉苏就是通过这种方式获得财富的。普鲁塔克有一段名言，他写道，克拉苏是通过“烧杀劫掠”聚敛财富的。公敌名单（以及把从公敌手中没收的财产据为己有的过程）就是他的财富秘密。

就其本身而言，克拉苏也许和其他借公敌名单牟利的人没有太大差别，但克拉苏的下一步举动让他与其他人拉开了差距。如前文所述，罗马的贵族阶层大都对经商嗤之以鼻，这和任何地方的上流社会人群都是一样的。但克拉苏获得的新财富似乎恰恰刺激了他经商的欲望。他要通过一种现代人称之为内幕交易的策略让手中的财富迅速增

值。苏拉宣布，他会新任命300人进入元老院，以取代那些在内战中被处决的元老。估计克拉苏应该提前获知了这项政策，因为到当时为止，他与苏拉的关系一直非常密切。根据规定，所有元老都必须在罗马首都拥有房产，因此，如果新任命的元老尚未拥有这类房产，就必须立即花钱买。克拉苏手中有一大批能立即供应给这些元老的房产，而罗马的不动产价格适时出现了上扬。在接下来的一些年里，房地产投机和银矿一样都成了克拉苏的核心业务。他的客户中似乎有许多名人，其中包括西塞罗。克拉苏曾以350万塞思特斯（约合7 700万美元）的价格卖给他一幢别墅。这肯定是一幢相当不错的别墅。

公敌名单丑闻发生后，克拉苏在政坛沉寂了多年。兴许是因为拟定公敌名单为他树了不少劲敌，也可能是为了让财富增值，他开始专心从事不动产投机和采矿生意。这一行为让他有可能每天花好几个小时躺在堆满黄金和珠宝的床上享受人生，或者委托别人给他制作骑在马背上的高大雕像（如果我是他的话就会这样做）。但在此期间，他还在世界历史上扮演了一个重要角色——为一位名叫尤利乌斯·恺撒的年轻政坛新星提供了债务担保。恺撒最终是这样报答克拉苏的：他准许克拉苏优先获得海外战争中俘获的奴隶，这和现代社会中美国总统安排最慷慨的选举赞助人当大使的做法大同小异。而克拉苏也非常善于使用从恺撒那儿得到的奴隶。虽然罗马的富人大都拥有奴隶，但克拉苏的做法却与其他人不太一样，他会让自己的奴隶接受教育，然后让他们为雇主提供服务。克拉苏把一大批奴隶训练成了管家、马厩用人、金属工、簿记员和抄写员，然后在罗马城兜售他们的服务。通过教育投资，他显然让这些奴隶变得更有价值了；有一些文献显示，克拉苏会购买奴隶，对他们进行教育，然后再以较高的价格把他们卖掉（这是历史上对“人力资本”这个名词的一种字面诠释）。

据说，马库斯·克拉苏还用另一种更特别的方式从奴隶身上赚钱。古罗马的房子往往建得很密，而气候干热，所以常常发生大火。由于很难弄到充足的水来灭火，因此，古罗马主要的灭火方式是把周

围的建筑全部推倒，以阻止火势蔓延。据说，当罗马发生火灾时，克拉苏会与周围的房主接触，提出当场购买这些房产。房主因担心发生最坏情况，往往会把房子贱卖。只有到了这个时候，克拉苏才会派出训练有素的奴隶去救火，以尽可能地挽救建筑物。（普鲁塔克在讲述克拉苏财富来源的“火灾”一节中记录了这件事。）

现代的一些历史学家认为，克拉苏聚敛财富只是为了壮大自己的政治实力。这种说法可能有些夸张，但财富肯定增强了他的政治影响力。公元前76年，保民官奇钦纽斯抨击了元老院几乎所有领袖，唯有马库斯·克拉苏例外。当人们问他为什么要放过克拉苏时，奇钦纽斯答道：“我的犄角前有克拉苏的干草。”这句话显然是某种拉丁双关语，可以解释为，奇钦纽斯和恺撒一样，也欠了克拉苏的人情债。与之类似，当一位知情人在元老院的听证会上指控克拉苏曾参与针对政府的谋反集团时（而且至少有若干间接证据支持他的说法），元老们立即宣布该指控为伪证，这样一来，元老院就可以通过投票来确证克拉苏的清白了。元老院这种反应很是让人意外，因为许多有权势的人在受控参与谋反后便被处死了。不过，按照罗马历史学家萨卢斯特的说法，克拉苏之所以能够逃脱惩罚，是因为有太多元老“在私下交易中欠了他的情”。

更有意思的是，克拉苏还曾被控与护火贞女利奇尼亚有染。目击者称克拉苏经常到利奇尼亚的别墅去。这种严重亵渎宗教的行为按理说要处以死罪。然而，克拉苏却巧妙地利用自己精于从商的名声洗脱了罪责，他辩称自己只是想买那幢别墅，经常造访是为了还价。结果他成功地摆脱了指控。

不论克拉苏感兴趣的是权力还是金钱本身，他都应该算是当时最富有的罗马人。当然，在罗马，人们也可以通过参与市场经济竞争积累一定的财富。你可以像庞培的斯考卢斯那样巧妙地酿出“绝对最棒的鱼酱”，甚至可以大规模生产像Fortis那种畅销整个帝国的油灯。

但鱼酱生产商不得不和批量生产的西班牙鱼酱展开竞争，市场上可供选择的油灯品牌也不下千种，更不用说没有牌子的仿制油灯了。而马库斯·克拉苏的公敌名单则不会受到这类限制。他拿到的钱就是自己的，他的财路不会因竞争压力增大而中断。

## 遭遇安息人

马库斯·克拉苏并不是第一个利用手中权力来牟取金钱的罗马政客，他只是比前人更精于此道。我在前文中提及的其他罗马富豪同样也与政治关系密切：格奈乌斯·科尔内留斯·伦图卢斯和克拉苏一样也负责管理公敌名单，而曾为奴隶的纳齐苏斯和帕卢斯都是为罗马皇帝克劳狄效力，这位皇帝实际上把运营帝国的任务外包给了他们——他们从中赚得盆满钵满。在古罗马时代，当权者以权谋利的行为在一定程度上是可以接受的——这与执政者应致力于公共服务这种无聊的现代思潮形成鲜明对比。

罗马的政客在一定程度上甚至得“花钱买”官职。要想担任庞培“市长”一职（由鱼酱商的儿子担任），不仅要赢得选举，还要一次性支付约1万塞思特斯（合24万美元）。人们还期望执政者能自掏腰包慷慨地回赠社会。这就难免给人一种利益交换的感觉：作为当权者，你利用手中的权力为自己谋利；但之后你得掏钱请大家喝酒。斯考卢斯的儿子给了庞培人什么我们不得而知，但另一位市长的礼物则详细记录在他的墓碑上。第一次当选时，他在广场上举办了斗牛、拳击和卡巴莱表演；第二次当选时，他在广场上举办了更多表演，还在圆形剧场内举行了角斗士和斗兽表演；等到他第三次当选市长时，选民对他的款待已经漠然了——石碑上只提到“有一流队伍参加的比赛，还

有额外的音乐表演”。而克拉苏显然举办了一场与他身份相称的盛大公共宴会，罗马首都的所有公民都受邀参加了这场盛宴。

比在罗马从政更妙的美差是管理罗马的海外领地。管辖海外行省为当权者提供了捞金的大好机会。马库斯·克拉苏的父亲担任过西班牙总督，而克拉苏本人在政坛沉寂10年后则把目光投向了叙利亚。这其中一大原因是，从中国到欧洲的古代贸易通道（“丝绸之路”）途经叙利亚，可以从那儿征收极其可观的进出口关税。

虽然管辖海外行省很不错，但要能征服它们就更好了。罗马的政治领袖确实非常渴望征服海外，因为他们可以把许多战利品据为己有。他们是凭借暴力立业的人，从一场大型战役中获得的战利品可能会非常丰厚。比如，庞培东征归来后，将2亿塞思特斯（约合44亿美元）上缴国库，把1亿塞思特斯（约合22亿美元）分给手下的将领，随后又将余下的3亿塞思特斯（约合33亿美元）分给了他的士兵，这些钱加在一起总共达到6亿塞思特斯（合100亿美元）之巨。这场战役的利润比创建Twitter（推特）还高，虽然风险要略大一些。恺撒曾从一场战役中获得价值6亿~17.5亿塞思特斯的战利品，相当于今天的132亿~385亿美元——这个数额的确非常惊人，甚至导致战后的罗马金价下跌了25%。

不过，征服是一种残忍的谋生方式，它所要求的技能与政界那种圆滑、阴险的手段不同。要想在战场上所向披靡，就必须勇猛无畏、了解敌人，还要熟练驾驭种种战术。据说这些都不是克拉苏的强项。不过，他还是越来越渴望在战场上一试身手。也许罗马的有钱人太多，让他的成功变得不那么起眼；也许战争是一种快捷的敛财手段。公元前55年，当克拉苏成为叙利亚行省总督之后，他的目标并不只是坐收税金，而是有着更大的野心。

明尼苏达大学的历史学家马修·卡内帕注意到，马库斯·克拉苏成为叙利亚总督时，罗马人和安息人对彼此还不太了解。这两个不断

扩张的帝国刚刚开始发生领土冲突，两国边境出现了一些小规模战争。安息人当时在向西扩张，刚刚开始感觉到来自罗马人反抗活动的压力。而罗马人则在向东扩张，还没有遇到过无法应付的威胁。但这种格局即将发生变化。

即使在今天，我们对安息帝国的经济状况还是所知甚少——对克拉苏了解得可能就更少了。但有一点是清楚的，那就是安息人的政治体制与罗马共和国大不相同。当电影《300勇士》中的波斯王咆哮着说自己是“王中之王”时，他丝毫没有夸张。安息人夺取新领地后一般会保留原有的政治体制，他们只要求在位的国王效忠新的君主（通常会通过一些伎俩或通婚把安息人的血统融入当地的贵族阶层）。安息帝国最著名的城市是几百年前希腊统帅亚历山大大帝在位时兴建的城邦，其中最大的一个当属底格里斯的塞琉西亚，这里约有50万居民，到了现代社会，塞琉西亚最终成为伊拉克的巴格达。但安息国王并不住在那儿：他过着游牧生活，常常率军队在他辽阔的国土上四处巡察，炎夏时节常在今天伊朗境内的高原上度过。

在森林密布、山峦起伏的欧洲，罗马军团凭借盾阵和攻城器械取得了霸主地位。但在亚洲的平原上，战线往往会拉得很大，这样一来，安息人的作战风格就能大展拳脚了——安息人是马背之王，他们会布署大批弓骑兵。而向东方拓展领土的罗马人则没有意识到这一点。

# 马库斯·克拉苏的惨败

在克拉苏看来，冒险进入未知之地是值得的。安息帝国是一个极有价值的征服目标。如果克拉苏能在自己的巨额财富中增添来自安息帝国的战利品，就能远远超越罗马的其他政治领袖了。此外，他深信

自己肯定能旗开得胜（届时就能在罗马的大街上举行隆重的胜利大游行了），还能获得随之而来的政治资本。

克拉苏刚开始担任叙利亚总督时，前景光明。如果现有史料真实可靠的话，那么克拉苏应该是在一年左右的时间里聚敛了价值逾2.4亿塞思特斯（约合53亿美元）的现金和黄金。他还集结了一支大军（这支军队出征的动机是获得属于个人的战利品，这在当时已经成为惯例），该军队由7个军团组成，拥有4 000名轻步兵和4 000名骑兵。克拉苏有句名言：一个人如果不能自掏腰包养活6个军团，就不能算真正的有钱人。

公元前53年，克拉苏和他的军队越过幼发拉底河，准备攻打安息人。有关后续情况的史料记载就有些混乱了。克拉苏一开始可能想洗劫塞琉西亚，因为他知道过着游牧生活的安息国王当时待在别的地方。有些说法是，克拉苏对手下军官的建议置之不理，被狡猾的当地人误导，结果他的军团被困在了一望无际的沙漠中。但罗马人最终是在大平原上（靠近今天亚美尼亚的卡雷）与安息人相遇的。安息人的盔甲有些出人意料——据一位历史学家记载，安息人身披兽皮，看起来就像普通的部落居民，他们会猛冲进罗马人的队伍，扔掉身上的斗篷，露出寒光闪闪的盔甲。安息人显然拥有一支强大的弓骑兵队伍，而且他们应该为这些弓骑兵配备了极其充足的箭支。

这些弓骑兵会冲入罗马人的阵列，向罗马士兵射箭，不等罗马军团追上他们便迅速调转方向，然后一边骑马撤离，一边从马鞍中取出更多的箭射向罗马士兵。而罗马骑兵则无法有效应对这种局面。他们也许在沙漠行军中耗尽了体力，也许因佯攻策略而乱了方寸，他们被安息人牵着鼻子走，离自己的大部队越来越远——结果纷纷在安息人的长矛下毙命。

不管怎么说，马库斯·克拉苏即将遭遇人生的重创。和拿破仑在俄国马失前蹄一样，当形势开始恶化时，克拉苏也远离大本营。罗马

人可谓一败涂地。据说有两万罗马士兵在战场上丧生，其中包括克拉苏的儿子，还有1万人被俘。仅有几千人成功逃往卡雷后回到了罗马。克拉苏本人（应该是得到了他手下将领的保护）在最初的恶战中保全了性命，不过他肯定亲眼看到了儿子的头颅被挑在安息人长矛上的惨状。

克拉苏同意与安息人的将领会面，也许是因为对方提出进行和谈。但当中可能发生了一些误会，也有可能是克拉苏中了计。总之，罗马和安息的使节发生了冲突，而克拉苏在冲突中不幸毙命。

克拉苏把全部身家都投入了这场豪赌，最终却付出了沉重的代价。他的失败要归咎于他走得太远。古代的历史学家大都嘲笑他的愚蠢和大意，但现代一些学者则认为，如果克拉苏取得成功的话，那么成为罗马第一任皇帝的就将是他，而不是恺撒。几千年后的学童会在课本中读到马库斯，而不是尤利乌斯。我们会看到无数用珠宝雕制的克拉苏像；罗马帝国到处都会立起克拉苏骑在马背上的塑像；现代世界的一家比萨连锁店也不会再叫“小恺撒”，而要改称“小克拉苏”了。当然，这些都只是假想而已。

关于克拉苏遗体的说法有很多种。有一种说法是，安息人把熔化的黄金灌进他的喉咙，以惩罚他的贪婪。但爱把熔化的金属往人头上泼的其实是罗马人，所以这种说法应该是某位罗马历史学家杜撰的。还有一种更有板有眼的说法是，克拉苏的头颅被送到安息国王的宫殿里，当时刚好有一位名叫特拉勒斯的亚松的演员在表演希腊剧作家欧里庇得斯的悲剧《酒神的女祭司们》（安息人占领希腊城邦的同时也发现了希腊的高雅文化）。亚松思索了片刻，便抓起克拉苏的头颅，将其作为最后场景中的道具。马库斯·克拉苏追求无上荣光和权力的美梦就这样破灭了。

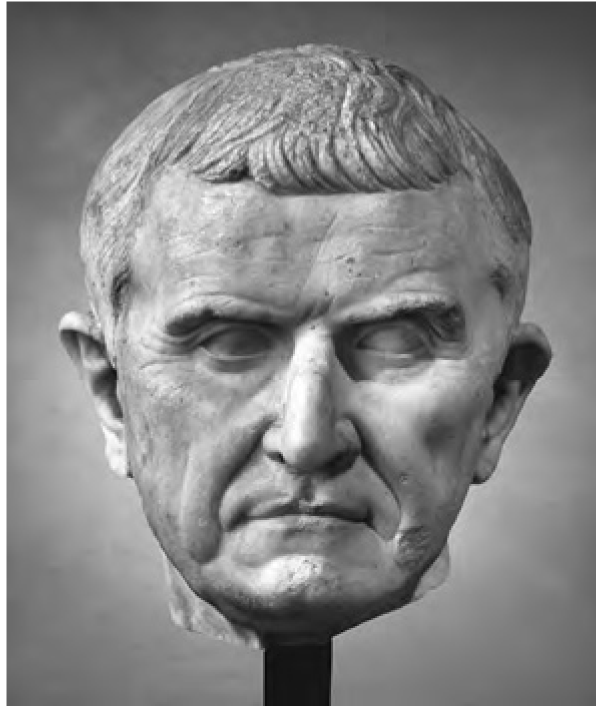
这可能也是罗马最后一次试图征服安息帝国。克拉苏军队为数不多的幸存者一瘸一拐回到故乡后，罗马人便知道东方已经崛起了一股

新的力量。在接下来的许多年里，罗马帝国的将军（尤其是图拉真）在边境搞了多场突袭（其中有一些已经深入安息人控制下的领土），但应该说没有人胆敢直接推翻王中之王。

而马库斯·克拉苏不仅未能成为罗马第一任皇帝，而且在历史上饱受诟病。大多数人把他视为一名唯利是图、贪婪、腐败、投机取巧而无能的军事将领——最后一点也许有失公允，因为没有任何罗马人成功征服过安息，就连恺撒也是一样。的确，克拉苏可能直到最后都有一定机会登上权力最大的政治宝座。但历史对失败者是无情的。

## 帝国的终结

我很想亲眼见见马库斯·克拉苏本人。他死后几乎没留下什么有形的证据。安息人当然不会给他修墓。但卢浮宫有一尊半身像中的人物据说是克拉苏，还有一尊雕像藏于哥本哈根的新嘉士伯艺术博物馆。这两尊雕像中的克拉苏看起来都有些冷血。卢浮宫雕像中的他比较年轻，体格粗壮，长着大大的招风耳，看起来就像一名摔跤手。他并不胖（和他的同时代人庞培不一样），但他颧骨突出，长着大鼻子和浓密的眉毛，把他的眼睛掩在阴影之下。他应该是个大块头并是个不好惹的家伙，最好别在黑暗的小巷里碰见他。



图中的半身像刻画的人物据信为马库斯·克拉苏，藏于巴黎卢浮宫。（Rome101.com）

而哥本哈根的雕像刻画的则是老年的克拉苏，也许是他50多岁时的样子，估计此时距他命丧安息人之手仅有短短几年时间。他的喉结两侧有松弛的赘肉，两颊微微下垂，宽大的前额上布满了皱纹。或许是由于年龄渐长抑或雕塑家的视角，这尊雕像中的克拉苏看起来要清瘦、脆弱一些。但他依然是一副冷酷的表情，他的脸庞坚毅而决绝，目光凌厉。这尊半身像并不像恺撒的雕像那样充满王者风范，不像庞培的雕像那样超脱，亦不像马略的雕像那样散发贵族气质。马库斯·克拉苏并不是装模作样地盯着不近不远的地方，而是带着强烈的目的性反观着观察者。我们很难想象这样一张面孔会露出微笑。

这尊雕像恰如其分地表现出了克拉苏的个性。罗马的共和政体容不下马库斯·克拉苏的野心。凭借政治权力来聚敛个人财富的做法改变了罗马的政治格局。我们甚至可以说，对克拉苏式财富秘密的滥用是导致罗马共和政体崩溃（让罗马走进了专制君主时代）乃至国家衰落的原因之一。苏拉和克拉苏得势后，罗马共和国的政客们就顾不上

竞选任期制官职了，而是不得不拼死捍卫个人生命和财产。在克拉苏之后的几十年甚至几百年里，许多掌握私人军队的罗马政治领袖都会想方设法攫取权力，把罗马富豪的财产据为己有。因此，他们凭借手中职权牟取的财富多得惊人，但竞争的失败者则会输得一无所有。他们失去的不仅仅是执政的机会，在很多情况下还会失去生命和财产，而他们的后代也几乎没有机会再挽回社会地位。曾经温文尔雅的罗马政治较量变得血腥起来。

政治学家杰弗里·温特斯认为，从马略为鼓励没有土地的罗马人从军而进行土地改革时开始，罗马的基本政治秩序注定要被颠覆。稳定罗马政局的制衡机制被推翻。克拉苏对公敌权利的剥夺令这种局面雪上加霜。到这个时候，罗马的领导者事实上已经拥有由忠实追随者组成的私人军队，而且有能力肆意侵犯罗马最富有公民的财产权。这就缔造了一代极其富有的罗马人，而且引发了接连不断的内战。

罗马共和国的终结（在尤利乌斯·恺撒渡过卢比孔河之后）似乎让罗马出现了100多年的稳定局面，这在一定程度上是因为政治冲突没有过去那么频繁了。但接下来，从公元180年前后开始，就连终身执政的皇帝手中的权力也开始受到威胁。几乎每十年就会发生一场内战或政变。当汪达尔人洗劫罗马时，他们应该发现当时的罗马已是摇摇欲坠。接连不断的内部纷争削弱了罗马首都的力量，使其变得不堪一击。几百年前第一次内战期间的萨莫奈人起义似乎预示着百年后的劫掠事件。

但我认为这其中也有一些特别之处：在罗马遭到洗劫之前的一些年里，这里曾举办过一些堪称史上最精彩的派对，其中有尼禄的变态泳池派对，有图密善的恐怖剧场，我们还欣赏到了卡里古拉妻子佩戴的价值数百万美元的珠宝——这一切都与克拉苏的影响有关。这同时也是罗马最野蛮的执政者得势的时代（并不是什么巧合），据说卡里古拉皇帝喜欢把政敌锯成两半。（当然，有关派对和暴政的说法可能

都被夸大了。反对者为了诋毁他们厌恶的政治领袖可能会为这类传闻添油加醋。而政治领袖为了威胁政变策划者，也会自己添加一些夸张成分。）

公元180年之后的罗马执政者能够享受到最奢靡的生活，但也要承受一定代价：他们的政权时刻面临着被暴力推翻的威胁。他们似乎是生在跑步机上，要么选择奔跑，要么选择死亡。

## 谁动了我的“克拉苏”？

克拉苏也许算不上最伟大的军事将领，但我们寻找的并不是军事秘诀。马库斯·克拉苏的生平印证了一条根本原则，这一原则贯穿在过去和现在的大多数财富秘密中：在充满竞争的市场经济中，要想获取财富，就必须改变规则。

如果克拉苏有机会与现代社会梦想成为亿万富豪的人交流，那么他也许会说出下面这段话：“致富之道在于政治（经商只能实现小康）。”（不过，当我试图通过我的占卜板联络他时，他只说了句“我的头在哪”，联系就中断了。）

克拉苏在现代社会似乎有许多拥趸。事实上，他那种简单粗暴的财富策略仍在被世人广泛采用。比如，为获取石油收入而推翻现任政府并攫取控制权的非洲某产油国军阀便是在重走克拉苏的道路。瑞士银行账户的发明可谓是这些人的福音：即使在下一场战争中败北，你的海外资产仍然可以安全无虞，你的财产不致在无法避免的反公敌运动（或某种现代翻版）中蒸发殆尽。曾在石油资源丰富的刚果共和国轮番执政的帕斯卡尔·利苏巴和德尼·萨苏·恩格索发动过一系列内战，两人在野的时候，都是在伦敦或巴黎过着安定的流亡生活。

而20世纪90年代晚期，俄罗斯则采用了一种更加巧妙的方式。苏联解体时，政府决定把国家的资产重新分配到私人手中。那些后来成为俄罗斯“寡头”的人从中窥见了发财的机会。他们采用了种种手段来攫取这些资产——和克拉苏攫取公敌财产差不多（从理论上说，这些是罗马的国家财产）。寡头们并不是傻瓜，他们深知，由于缺乏法律保护，其他人完全可能用同样的手段来对付他们，因此，为了安全，他们把许多财产转移到了海外——结果导致俄罗斯经济在短短几年时间里萎缩了近50%（我们会在第七章中介绍更多的寡头）。

不过，克拉苏的财富秘密无论以何种方式应用（无论是简单粗暴的方式还是巧妙的方式），风险都是很高的。以法律手段剥夺或是以武力强取财产都会引起人们的坚决反抗。英国前首相撒切尔夫人的儿子马克·撒切尔曾与一些朋友合谋推翻石油资源丰富的小国赤道几内亚政府（至少阴谋的策划者西蒙·曼是这样说的）。马克·撒切尔遭到逮捕，被指控协助谋划政变，他因此在南非的监狱中待了一段时间。假如马克·撒切尔当时被引渡到了赤道几内亚，那么他面临的境遇肯定会非常不妙。相比之下，俄罗斯寡头米哈伊尔·霍多尔科夫斯基就没这么幸运了。他没有选择携资产流亡海外，而是企图在俄罗斯参政。和克拉苏冒险出征安息一样，霍多尔科夫斯基也承担了过大的风险。当然，此举也有可能带来丰厚的回报。霍多尔科夫斯基有可能成为俄罗斯下一任总理，能够随心所欲地掌控俄罗斯依然庞大的财富（并不是俄罗斯所有资产都转移到了塞浦路斯或梅费尔）。霍多尔科夫斯基在西伯利亚的监狱里待了很多年，出狱后还被迫流亡海外。霍多尔科夫斯基的罪名是贪污腐败，但许多人认为他实际上是政治犯。

我要高兴地告诉现代社会中那些想成为亿万富豪的人，你们还可以通过一些更好的方式来实现梦想。其实没有必要承担在非洲坐牢或是在俄罗斯劳改的风险。在下一章中，我们将揭示另一个财富的秘密，这个秘密就连克拉苏都不陌生，但将其最大限度发扬光大的却是世纪之交的美国。其中的根本策略是现代社会几乎所有巨额财富的基

石。这一财富秘密造就了历史上最富有的美国人——财富之巨就连比尔·盖茨也自愧不如。

第三章

# 强盗贵族的财富秘密



## 摩根的超级游艇

约翰·皮尔庞特·摩根（以下称皮尔庞特·摩根，以区分他和他麾下的银行——J. P.摩根）浑身上下都散发着传奇色彩。他身高超过6英尺，体重逾200磅，还患有一种慢性皮肤病——这导致他的鼻子严

重变形。俄国一位财务大臣建议他接受整容手术，英国女王亚历山德拉则推荐了一种包含电击的疗法（摩根确实尝试了一下，但没有什么效果）。如果是现在，这种病应该用激光来治疗。摩根的肖像摄影师爱德华·斯泰肯管这只鼻子叫“他脸部正中一块恶心的球茎状物体”，因此他会对摩根的照片进行润饰。当年一首童谣中有一句是“约翰·摩根长着紫色的鼻子”。摩根的一位情妇说得比较委婉：“人们几分钟之后就会彻底忘掉他的鼻子。”摩根还蓄着浓密的八字胡，头戴大礼帽，手持桃花心木手杖，一支接一支地抽古巴雪茄（摩根70岁时，医生要求他把每天的吸烟数量减少到20支）。

皮尔庞特·摩根并非国家元首，却是叱咤美国金融界的无冕之王。德意志皇帝曾赠给他一尊真人大小的半身像（这尊雕像在1914年适时遗失了）。英国国王爱德华七世造访过摩根位于伦敦的度假豪宅，并在那儿喝了冰咖啡。据说他对此留下深刻的印象，不过他感觉环境太拥挤，无法很好地展示摩根的大量艺术藏品（摩根收藏了伦勃朗、范戴克、庚斯博罗等艺术家的作品）。教皇庇护十世1905年与摩根会晤后遗憾地指出：“我怎么没想到让摩根先生给我们一些解决财政问题的建议呢！”多年后，当摩根的名声遭到诋毁时，约瑟夫·斯大林曾挺身而出为他辩护：“我们苏维埃人民可以从资本家身上学到很多东西……你们把摩根说得那么不堪，但他绝对是一位富有能力的出色组织者。”

摩根的第一艘游艇是“海盗船”号。这艘游艇1882年建成时曾是美国最大、最先进的游艇，采用蒸汽动力，双桅纵帆船式索具，外壳为铁制（摩根后来又建造了两艘游艇，外壳均为钢制）。这是一艘高速游艇，外观精致得体，有着低调、闪亮的黑色外壳，飞剪式船头和向后倾斜的大烟囱。游艇内的主客厅装有黑色和金色相间的丝绸椅套和一个瓷砖壁炉。不过这艘游艇用了不到9年时间就被摩根淘汰了。之后他又委托建造了另一艘更大的“海盗船”号，这艘船重达560吨，有8个房舱，装有橡木嵌板，椅套是深绿色的。每间客房都有一个实用的

壁炉，浴室内配有海绵挂钩，床边还有一个隐蔽的角落供客人夜间摆放手表。按照摩根的要求，游艇的长度被限制在241英尺，以便游艇在他的度假别墅“克雷格斯顿”下面的哈得孙河里转向。这艘游艇装有大炮，美西战争期间曾在圣地亚哥港封堵并摧毁了一支西班牙舰队（在另外两艘美国舰船的协助下），不过，这艘船的桅杆被西班牙人发射的一枚炮弹炸坏了。之后，摩根立即委托建造了另一艘更大的“海盗船”号。这艘船装有枫木嵌板，有一个和船体宽度相同的图书室，一台自动演奏钢琴，配有装满“海盗船”号文具的皮质文件夹、带银制梳背的发梳、刀柄镶着珍珠的水果刀、金勺子、84张亚麻桌布、47只洗指钵，还有一个带“JPM”印章的鸡尾酒摇酒器。这艘船最终也在两次世界大战期间为美国海军贡献了力量。与此同时，摩根的伦敦度假大宅后来也赠给了美国政府，充当美国驻英国大使馆。

从方方面面来看，皮尔庞特·摩根都算是举足轻重的人物。有关他健康状况恶化的传闻曾导致美国股市大跌。但从某种意义上来说，把他视为掌握“财富秘密”的美国资本家代表，即我们今天所说的“强盗贵族”（其中包括摩根、卡内基、洛克菲勒、古尔德和范德比尔特）也并非无懈可击。摩根确实很有钱：他的遗产价值估计在8 000万美元左右（约相当于今天的19亿美元）。但如果以强盗贵族（他们的财富水平是前人无法比拟的，就连古罗马富豪也显得黯然失色）的标准来衡量，这个数字就太微不足道了。安德鲁·卡内基在摩根去世时得知了这个数字，他说：“简直不敢相信，原来摩根根本不算有钱。”卡内基的财富在巅峰时期高达2.4亿美元（相当于今天的68亿美元左右）。

但如果从另一个角度来看，摩根则属于典型的强盗贵族。他蔑视竞争，并竭尽全力防范竞争。他把竞争行为说成是“毁灭性竞争”“徒劳无功的较量”或是“竞争欺诈”。当然，大多数头脑正常的商人都厌恶竞争，因为竞争会阻断他们的财路。“强盗贵族”中最富有的约翰·D. 洛克菲勒在自传中写道：“商业哲学家最应小心提防的是

对现有行业不必要的重复。他应该认识到，所有导致竞争加剧的投资都是浪费，甚至可能引发更糟糕的后果。在现有工厂已能满足公众需求的情况下再去建一家工厂……（是）把不必要的麻烦和悲惨引入这个世界。”

这番话可谓千真万确，但问题在于如何防范他人再建一家工厂。看到第一家工厂利润如此丰厚，厂主即将成为史上头号富豪，旁观者难免蠢蠢欲动。摩根应该比其他强盗贵族更善于回答这个问题，而一些美国人则在他的帮助下获得了惊人的财富。的确，如果没有摩根的协助，安德鲁·卡内基恐怕根本无法维持自己的财富。

此外，皮尔庞特·摩根的经历还显示出，如果能掌握财富的秘密，就不需要特别卖命地工作了。他似乎把一半的时间都用于度假，但依然赚到了10亿美元（换算成今天的货币）。他曾在法国度假地艾克斯莱班逗留过很长时间，当地甚至有一条街是以他的名字来命名的。

现在就让我来介绍一下摩根的财富秘密吧。

# 美国的崛起

假设现代社会有一位公司高管穿越到洛克菲勒的时代，企图向这位伟人讨教财富的秘密（假设这位高管没有被时间机器错带到别的时代，也没有遭到布鲁斯·威利斯的狙击），他应该会对19世纪初美国的商业生活大失所望。虽然强盗贵族日后会把美国的商业面貌改造为我们的高管所熟知的样子，但在他们崛起之前，美国的商业及美国的富豪群体似乎与今天截然不同。

当时美国的资本主义市场经济正在蓬勃发展，但还远未成为工业强国。工业大都集中在北方，南方的经济则主要由种植园拉动，因此大量使用奴隶作为劳动力（南北战争将于1861年爆发）。当然，和古罗马的奴隶制不同，美国奴隶几乎没有任何上升机会。当时美国有铁路，但都是一些点到点的地方性线路，轨道尺寸一般不统一，这样一来，铁路与铁路之间就不可能直接相连。火车头和车厢一般用轮船运过河，因为建桥过于昂贵。当时没有汽车，当然也没有飞机，因此有钱人出门都是坐火车（非常有钱的人则会乘坐私人火车或游艇）。华尔街已经成为美国的金融中心，交易员在那儿买卖债券和股票。他们一开始站在大街上交易，但最终转到了室内。

我们这位乘坐时光机旅行的高管会发现当时的货币体系特别混乱。在19世纪初，联邦政府负责发行金币和银币，但所有纸币都由银行发行，这些纸币能有多可靠取决于各家银行的信誉，而且纸币一般只在银行周边地区流通。市面上流通的纸币约有7 000种之多，没有中央监管，自然也没有猖獗的造假。但这种局面在南北战争期间发生了变化，当时北方政府开始发行纸币，并立法要求债权人必须接受这种纸币。这些纸币是用绿色墨水印刷的，因此被称为“绿背票”——对美元的这一昵称我们一直沿用至今。北方人最终打赢内战后，这种货币体系就在全美范围内普及开来。

全美通用纸币的形成是一项显著的进步。但另一领域却鲜有起色，这就是做生意几乎赚不到什么钱。我们的时间旅行者在设法为通量电容器充电之余也许试着做过一点生意，但大多数行业都比我们第一章中描述的情况还要糟糕。电路城在堕入凡尘之前至少有过一段时间的辉煌，LTCM也是一样。但在19世纪初，多数企业都面临着接近完全竞争的局面，而且几乎没有什么优势。于是，企业所有者必须奋斗几十年才能勉强维持生计。美国工业和农业部门充斥着工会活动家塞缪尔·冈珀斯所说的“彼此展开恶性竞争的小企业”。这种状况确实非常恐怖。

当时值得一提的大公司都集中在基础设施行业。直到1884年道琼斯公司开始发布股票市场平均价格指数时，成分股公司还几乎都是铁路公司。为数不多的其他成分股公司来自电报和蒸汽轮船业，除此之外就没有什么值得收入股指的公司了。1899年，10家最大的铁路公司市值均在1亿美元以上（约合今天的29亿美元），但在铁路行业之外，即使是最大的公司也难以望其项背。几乎没有什么市值超过1 000万美元的工业企业。指望从制造业中猎取财富显然是不靠谱的。

不过话虽这样说，英国工业革命后，美国正紧随其后。美国一开始是用英国的技术——尤其是纺纱机和动力织布机的设计，这些技术促进了纺织厂的发展。到19世纪中叶，这个年轻的国家在某些创新领域已经走在了世界前列。特别值得一提的是，美国诞生的大量先进发明让技术工人取代非技术工人成为可能，而在有着悠久行会传统的欧洲，这类发明则面临重重政治阻力。

我们那位希望摆脱竞争之苦的时间旅行者应该会对这些进步产生兴趣。鼓励创新的专利法能够保护商业发明者免受抄袭侵扰，因此，当时拥有专利的人处境要比大多数小业主好得多。但他们赚的钱根本不能与强盗贵族相提并论。最杰出的发明家托马斯·爱迪生不仅发明了第一只可靠的灯泡，而且发明了电话机、电唱机和电影放映机——他注册了1 093项专利，相当于平均每两周一项，一直持续了40年。他从中获利颇丰，但从未真正跻身富豪行列，当然，这也许是因为他对金钱不太在乎。

然而，许多日后将主宰美国经济的公司会从爱迪生这样的发明家手中购买专利，将其作为防范竞争的工具。甚至有一些学者认为，推动美国工业在19世纪最后20年形成集中态势的正是专利法（近年来，专利已经演变成为至关重要的财富秘密，我们将在第六章中介绍这个问题）。

但这位来自未来的高管会失望地发现，在19世纪初，多数富豪既不是发明家也不是实业家，而是地主（在美国南方则是奴隶主）。多无聊啊！幸运的是，在一个靠掠夺印第安人而迅速拓展疆域的国家，人们还是有机会通过攫取“新”土地而赚取大笔金钱的。美国第一任总统乔治·华盛顿在37个不同的地点上总共拥有65 000英亩土地，因此他很可能是当时美国最富有的人（美国首位政治领袖本来就应该是熟谙财富秘密的高手）。在穿越时空的商人眼中，即使是19世纪初繁华的纽约，精英阶层身上的封建特征也十分惊人。这座城市最富有的家族（莫里斯家族、贝亚德家族、利文斯顿家族、范伦塞勒家族、比克曼家族）都属于地主士绅阶层，他们在哈得孙河沿岸拥有大片由佃农耕作的庄园（1862年以后，经济格局就变得比较民主了，因为美国政府根据《宅地法》分配了逾10亿英亩“公共”土地以及相关石油和矿产权益）。

美国早期的经济精英不仅拥有庄园，而且在很多时候能享受政府赋予的垄断权（这一点也和被他们抛弃的欧洲封建制度没有太大差别）。这种体系从某种程度上来说是殖民时代遗留的产物。垄断也许是最让人兴奋的财富秘密，我们这位穿越时空的高管会非常感兴趣。比如，17世纪初，大英帝国曾授予费迪南多·戈杰斯爵士新英格兰的渔业垄断权，但由于殖民者纷纷抗议，这项垄断权并没有真正落实。而马萨诸塞湾殖民地的总督之子则比较成功地获得了盐类加工业的垄断权。19世纪初，利文斯顿家族（属于纽约半封建精英阶层）的族长通过收购交易获得了控制纽约州所有蒸汽船运输的垄断权，这项权利是州法律赋予的。这位族长从中获益颇丰：1818年，他通过运营蒸汽轮船获利61 861美元（相当于今天的120万美元），收入为153 694美元（相当于290万美元）——利润率高达40%。这个利润率与投资LTCM的收益相当，但没有任何市场风险。能与之媲美的也许只有史蒂文斯家族，该家族19世纪30年代获得了新泽西州铁路运输的垄断权。不过，至少从表面上看，这种垄断权并不是白送给人脉深厚的史蒂文斯家族的。铁路垄断权并不属于史蒂文斯家族，而是属于一家名叫“卡

姆登和安博伊铁路”的上市公司。从理论上说，授予垄断权是为了鼓励人们投资兴建社会急需的基础设施（垄断权之所以能够吸引投资者，是因为它能确保投资者获得可观的经济回报）。不过，相关法律明确规定了受益对象：“未经上述公司允许，其他任何人都不得在本州兴建一条或多条铁路。”“上述公司”指的就是卡姆登和安博伊铁路。

摆出这种姿态是迫于美国当时的政治气候，彼时美国社会对政府授予私人垄断权的做法抵触情绪渐强。1776年，新独立的康涅狄格州立法对垄断权发起猛烈炮轰，称：“垄断者对社会构成严重危害，他们把自己的私利置于国家利益和安全之上，如果不能阻止这种现象，会损害甚至毁灭整个国家。”而马萨诸塞州则出台了一项《垄断和压迫防范法》。

尽管社会对垄断的抵触越来越强，但仍有一些人迎难而上，运用政治关系和政府赋予的垄断权来攫取财富，其中的成功者就是所谓的“政治企业家”。和持有专利的发明家一样，他们的财富也无法真正与强盗贵族媲美，但也有一两位政治企业家直到现代依然赫赫有名。

加州斯坦福大学的创始人利兰·斯坦福就是其中之一。当年，为在迅速扩张的领土之间建立交通联系，年轻的美国曾积极推动基础设施建设。联邦政府通过提供补贴和土地来鼓励兴建州际交通网络。比如，为鼓励民间出资修建一条横贯大陆的铁路，美国国会通过了《太平洋铁路法》，该法规定，铁路建设公司每修建一英里铁道，就能够获得10平方英里的土地和贷款。有两家公司参与了该项目，一家是联合太平洋铁路（从内布拉斯加往西修建铁路），另一家是中央太平洋（从加州向东修建铁路）。为争取该法案的通过，这两家公司都斥巨资贿赂国会（有一家铁路公司的主管曾来到东部，把价值10万美元左右的公司股票分给了国会议员）。该法通过后，两家公司便竭尽全力展开了一场著名的修路竞赛。从某种意义上说，这项法律的目标实现

了。人们开始以空前的热情铺铁道，因为铁道铺得越长，获得的土地和贷款就越多。

但从另一个角度来说，这项法律也不啻为一场灾难。政府实际上是在鼓励铁路公司为增加铁道英里数而采用绕行路线，也是鼓励它们尽可能地偷工减料（这些铁路“建成”后还得耗费多年时间来维修）。能够从政府获得大量支持的铁路建设公司也无心关注财务稳定性。当时利益冲突交易很常见，铁路公司管理者往往会自己创办供应公司，以虚高的价格把材料卖给铁路公司。比如，联合太平洋铁路的6名管理者创办了怀俄明煤炭和采矿公司，当时煤炭的开采成本为每吨1.10~2.00美元，但他们却会让自己所在的铁路公司以每吨6.00美元的价格采购这些煤。作为中央太平洋铁路投资财团领导的利兰·斯坦福凭借他的铁路和坚定的反移民立场成功当选加州州长（他哥哥通过向选民分发金币助了他一臂之力）。随后，斯坦福开始积极争取从加州立法机构手中再拿1 500万美元贷款，在此之后，两家财团又都回到国会，要求获得更多土地。

当一切承诺兑现后，两家铁路公司最终从美国政府免费获得了4 400万英亩土地和6 100万美元贷款，却双双走到破产边缘。联合太平洋铁路的首席工程师坦承：“我从没在修铁路的过程中看到过这么多浪费。”这种效率低下的做法让一些人变得非常富有，但利兰·斯坦福也许是其中最有远见的一位。联合太平洋铁路最终在丑闻中倒闭，随后被美国政府严密监控，但斯坦福却让自己麾下的中央太平洋成功地扭亏为盈。斯坦福“意外”丢失了该铁路的财务记录，从而避免了政治纠葛，他还利用自己对加州政坛的控制阻止所有竞争对手进入该州。通过这种方式，他对加州铁路运输的控制一直保持到1900年。这可能不如政治垄断利润丰厚，但已经非常接近了。

我们确实可以从当时的美国找到一些财富的秘密，但大多数秘密都在于把持土地、蓄奴或利用政治关系，其中最有意思的也许是利用

政治关系。但不断升温的反垄断意识开始成为这类致富方式的绊脚石。更糟糕的是，一些政府授予的垄断权很快就要行不通了。这在一开始不啻为一场财富秘密的灾难。我们那位穿越时空的高管即使还没被莫洛克人绑架或者被密歇根州丛林里的猎人射中，也完全有可能在绝望中放弃努力了。但这些变化最终会为强盗贵族的崛起奠定基础。

# 商业的解放

颇具讽刺意味的是，这场有关财富秘密的灾难是由美国早期精英阶层中最传统群体之间的斗争触发的——包括一名奴隶主和一名垄断者。一方是握有纽约州蒸汽船运输垄断大权的利文斯顿家族，另一方则是种植园主托马斯·吉本斯。在佐治亚州拥有大型奴隶种植园的吉本斯也想在纽约州做蒸汽船生意。双方展开了一场代理战争。为利文斯顿一方出头的是新泽西州州长阿龙·奥格登，奥格登持有利文斯顿家族颁发的许可证，他自己运营着一艘从新泽西州伊丽莎白敦开往纽约的蒸汽船。为吉本斯一方奋战的则是科尼利厄斯·范德比尔特，他是个块头大、没念过书的船长。这场纠纷在很大程度上缘于意外。起初是奥格登与吉本斯在生意中出现了一个小矛盾，后来矛盾不断升级，于是，贵族做派的种植园主吉本斯便出现在奥格登家门前，手持鞭子，提出与奥格登决斗。奥格登无意决斗，他从后窗逃走了，还指控吉本斯擅闯私宅。怏怏而去的吉本斯便决定搞垮奥格登的蒸汽船公司——在新时代，这种方式显然比决斗更合适。但这一回吉本斯依然没能得偿所愿，坐拥庄园并把持垄断特权的美国半封建精英并不喜欢竞争。属于贵族阶层的史蒂文斯家族中的一名成员以忧伤的笔调写道："吉本斯以半价经营一艘体面的蒸汽船……蓄谋挤垮奥格登……奥格登也已经降价，现在吉本斯竟然说他准备不收钱了……诸位听说过这种恶毒的事情吗？"

奥格登和利文斯顿都拥有合法的垄断权，因此搞垮他们的航运公司并非易事。好在吉本斯找到了一位勇敢、积极，有时还很粗暴的支持者，这就是科尼利厄斯·范德比尔特。据说范德比尔特曾把好几个人打得不省人事，其中包括一名陆军军官，一名占他座位的蒸汽船乘客，一个名叫休·麦克劳克林的倒霉鬼（打人这件事记在了诉讼案卷中，但细节不详），还有一个参加竞选的职业拳击手（不过最后这件事可能是杜撰的）。范德比尔特不仅好斗，而且是个出色的船长。早年他曾凭借精湛的引航技术，几乎单枪匹马地搭救过一艘搁浅的英国船只、一艘被困在冰上的美国船只，还有一艘在风暴中偏离航道的小蒸汽船。

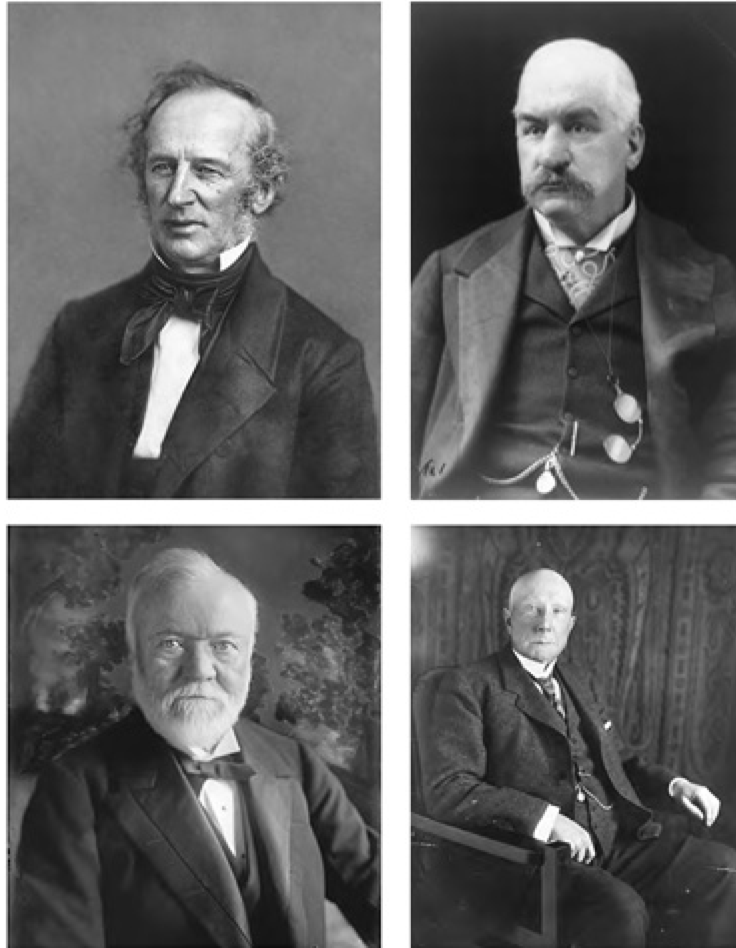
吉本斯为范德比尔特提供了一艘蒸汽船，供他与奥格登的渡轮展开（非法）竞争。范德比尔特会不时变换他手下船只到达的码头和时间，这样一来，因范德比尔特违反垄断规定而想逮捕他的纽约州官员就抓不着他（他也许是用低廉的票价来补偿不满的乘客）。官员们曾在开放水域展开过一次抓捕范德比尔特的行动，但没有成功，因为范德比尔特藏到船上的一个密室里。更过分的是，范德比尔特还经常直接跟在奥格登的船后面追。一位乘客写道："我们看到一些巨轮疾驰而过，甲板上满是衣冠楚楚的人，我们和他们面对面，挨得特别近，简直可以彼此交谈。这场面相当有趣。"1821年，奥格登的蒸汽船猛烈撞击了范德比尔特的船只，但范德比尔特应该是以熟练的驾船技巧成功避免了船只的严重受损。

与此同时，吉本斯开始对利文斯顿和奥格登的垄断势力发起法律攻势。他一开始遭到败诉，后来又提起上诉，把这场质疑垄断制度合理性的官司一路打到美国最高法院。1821年，最终因违法提供蒸汽船服务而被纽约州警察逮捕的范德比尔特也打起了官司并提起上诉。1824年，最高法院对吉本斯诉奥格登案做出了判决。这是美国历史上首次与美国宪法商业条款（根据宪法，只有联邦政府有权监管州与州之间的商业活动）相关的判决。最高法院裁定，纽约州赋予利文斯顿

和奥格登垄断权之举与宪法相抵触，因为相关航线跨越了州界。根据宪法，只有联邦政府才拥有这种权力。这样一来，吉本斯和范德比尔特就可以自由经营船运公司并随心所欲地展开竞争了。

该判决打开了竞争的闸门，从此市场竞争开始加剧。竞争的范围远远超越了哈得孙河流域，令许多企业家深陷泥潭。完全局限在一个州之内的垄断企业（比如新泽西州的卡姆登和安博伊铁路）仍然可以继续存在，但州际商业活动中的垄断则被废止。哈得孙河流域蒸汽船的票价随即大幅下降，降到了垄断价格的一半以下。纽约州注册的蒸汽船数量短短一年内就由6艘增加到了43艘。这种影响在全美范围内都可以感受到。到了第二年，在遥远的俄亥俄河上，蒸汽船数量增加了一倍；又过了一年，蒸汽船数量已经增加了三倍。法律史学家查尔斯·沃伦将最高法院的此项判决称为“美国商业的解放宣言”。研究美国最高法院首席大法官约翰·马歇尔的一位传记作家称，此项判决通过鼓励州际运输和商业的发展，“将美国人民凝聚成一个不可分割的民族。除战争外，历史上没有任何其他力量能产生如此强大的效果”。当时的报纸《晚邮报》更是不吝溢美之词，将此项判决称作“法庭审判席绽放出的一朵最绚丽的人类思维之花”。

此项判决解放了生产力并推动了社会进步。19世纪20年代，美国经济年均增长率为3%；从1830年开始，美国经济年均增长率则升至5%~6%（经通货膨胀因素调整后），该增速一直保持到接近19世纪末，虽然中间有一些起伏。1830年，也就是最高法院宣判当年，美国平均收入水平仅相当于英国的2/3。到1860年，美国人平均收入已经与英国人相当。尽管美国南北战争（1861—1865年）导致许多人丧生，但战后40年的经济增速之快，持续时间之长是历史上任何国家都无法匹敌的，这种经济迅猛发展的势头也许直到第二次世界大战后才被日本超越。1870—1900年，美国人口由4 000万增至7 600万，经济产值增加了两倍，人均收入则增加了一倍。



强盗贵族（顺时针方向，从左上开始）：科尼利厄斯·范德比尔特、皮尔庞特·摩根（他那个著名的鼻子经过了修饰）、安德鲁·卡内基、约翰·D. 洛克菲勒（Vanderbilt: “Cornelius Vanderbilt Daguerreotype2,” restored by Michel Vuijlsteke. Original image Mathew B. Brady / Library of Congress. Licensed under public domain via Wikimedia Commons. Morgan: Library of Congress. Carnegie: Library of Congress. Rockefeller: Harris & Ewing / Library of Congress. ）

在这个州际竞争白热化，经济日益繁荣的舞台上，强盗贵族开始崭露头角，而他们将彻底改变美国经济的面貌。船长科尼利厄斯·范德比尔特一开始只是吉本斯与奥格登之战中的一名走卒，日后却成为新时代的开拓者。皮尔庞特·摩根、安德鲁·卡内基、约翰·D. 洛克菲勒、杰伊·古尔德也将陆续在南北战争中和战后开创自己的事业。在他们的努力下，标准石油、国际收割机公司、美国钢铁公司、通用电气、J. P. 摩根和美国电话电报公司等一批企业巨人从当时清一色

的小企业中脱颖而出。这些知名企业有许多直到今天依然生机勃勃。而强盗贵族树立的“财富丰碑”一个世纪后仍是纽约的旅游地标，其中包括卡内基音乐厅、大都会艺术博物馆（该博物馆最早的理事会会议是在皮尔庞特·摩根家中举行的）、现代艺术博物馆（由洛克菲勒的妻子创建）、洛克菲勒中心（由洛克菲勒的儿子创建）和自然史博物馆（皮尔庞特·摩根是创始人之一）。这种竞争经济极大地促进了创新，到19世纪90年代，电灯、电炉、洗衣机和电动门铃已经走进了美国的小康之家。但强盗贵族最终会为这个你死我活的竞争时代画上句号，并在这一过程中攫取惊人的财富。

# 皮尔庞特·摩根的引退

和政治企业家不同，强盗贵族并不依赖政府赋予的垄断权或补贴来赚钱。他们对创新也不是特别感兴趣。（安德鲁·卡内基曾尝试运用新的流程生产钢轨，结果出了很大问题，之后他说过一句名言：“做开拓者并无益处。”）他们发现了一种适合后封建时代的新财富秘密，掌握这种秘密之后，他们便把斯坦福这样的政治企业家远远甩在了身后。

这些强盗贵族晚年钱多得可以在镀金的浴缸中享受奢侈的生活，而且完全可以用大额钞票擦屁股（好吧，最后这一条是我瞎编的），但多数人并非出生于富有的家庭。范德比尔特甚至没有接受过基础教育。有一次他写信给吉本斯要求加长轮船，信中的拼写和语法错误百出。杰伊·古尔德幼年家境贫寒，13岁时被父亲抛弃，他带着自己的衣服和50美分（相当于今天的15美元）就开始闯世界了。约翰·D. 洛克菲勒的父亲还算有钱，他有能力在几个关键时刻借钱给儿子，但他同时也是个骗子，在自己家庭之外另有新欢，有时会长时间离家不

归。安德鲁·卡内基的父亲是一名苏格兰织工，一开始家境还不错，但在卡内基年幼时，他家因经济衰退而陷入窘境。

皮尔庞特·摩根则是个例外，他父亲是事业有成的银行家。1837年，年轻的摩根被送到德国哥廷根大学留学。他曾自豪地说，他把自己的学生宿舍装修得颇具“皇家气派，带有东方的华丽风格”。摩根的弟弟去世之后，他便顺理成章地继承了总部位于伦敦的家族银行。然而，摩根最早的重大商业项目是他在另一家银行担任底层职员时展开的，当时他果断而随意地购买了一船运抵新奥尔良但尚无买家的巴西咖啡（摩根当时正好去了趟新奥尔良）。他很快就把咖啡转手卖掉，赚到一笔钱，但这件事吓到了他的上司，因为他们并没有授权他购买任何东西。摩根显然更适合自己做老板，24岁时，他和一名表亲在纽约创建了一家合伙制银行。1861年，摩根又参与了另一项颇有争议的交易，他出资支持了一项军火买卖计划：从美国政府仓库中以每把12.50美元的价格购买枪支，对其稍加升级，然后以每把22美元的价格转卖给战场上的一名美国将军。当时南北战争已经爆发，美国陆军急需武器，因此摩根这种做法很像是发战争财。出于种种原因，摩根早早便从此项交易中退出，但当时他已经拿到了超过25%的佣金。

摩根很快又参与了另一项颇有争议的战争生意。我们在前文中提到过，美国北方在战争期间发行了最早的公共纸币，也就是所谓的“绿背票”。这是一种新的现象（大家根本不知道发行纸币的政府能维持多久），人们都不确定这些纸币是否可靠。因此，在战况的影响下，“绿背票”与黄金的兑换比率一直不断波动（除黄金外，北方国库中所有东西都有可能变得一钱不值）。于是，皮尔庞特·摩根和一名同事暗中囤积了价值超过200万美元的黄金，他们还把手中的黄金抵押出去，以便融资购买更多黄金。随后，他们将价值115万美元的黄金运到伦敦，并公开宣布了这一消息。此举导致市场上黄金暂时短缺并拉动了金价上扬。摩根一举赚得66 000美元（相当于今天的180万美元）。这种做法属于投机，摩根的父亲对此大为光火。此外，批评人

士认为这也是一种不爱国的举动，是利用北方政府战时的经济问题中饱私囊。

当时摩根还遭遇了一件个人的悲剧事件。1861年，摩根与阿梅莉亚·斯特奇斯（昵称梅米）结婚。摩根的父亲不同意这桩婚事，部分原因在于阿梅莉亚身体不好，但他也承认两人的感情日渐深入。他表示：“在所有人当中，她的心地和思想最适合摩根，最能让他得到幸福。”两人结婚后不久，阿梅莉亚就被诊断为肺结核，不到六个月就去世了。摩根的父亲得知消息后表达了同情，同时他想让摩根知道，还是父亲看得最清楚。他写道：“你知道，我之前就认为亲爱的梅米情况不容乐观，但她的突然去世还是让我感到十分意外。”四年后，皮尔庞特·摩根娶了弗朗西斯·路易莎·特蕾西（昵称“范妮”），这桩婚事得到了他父亲的认可。无论从健康还是从家庭背景来考量，她都是更明智的选择。但她既不喜欢旅行也不喜欢城市生活，而这两样都是摩根所热衷的。

不过，尽管皮尔庞特·摩根的个人生活经历了不少波折，而且在5年内度了两次漫长的蜜月，但他的收入到19世纪60年代中期还是涨至每年60 000美元（相当于今天的885 000美元）。这个收入虽然还远远达不到强盗贵族的水平，但已经非常可观。到1863年，起家比摩根早的范德比尔特年收入高达680 728美元（相当于今天的1 000万美元）。不过，出生在有钱人家的摩根本来就非常阔绰。1871年，33岁的摩根准备引退，但在合伙人的劝说下打消了这个念头。于是他选择把合伙制银行留给表亲打理，转而创建了一家名为德雷克塞尔－摩根的新公司，总部设在纽约和费城。

随后，被生意弄得筋疲力尽的摩根开始了长达15个月的休假，他去了罗马和维也纳，并驾船向尼罗河上游航行。

# 破产问题

如果说度假旅行给摩根带来了轻松快乐，那么他刚一回家，这种美好的感觉就荡然无存——一切拜铁路公司所赐。我们之前提到过，铁路业是当时美国最大的商业部门。像摩根这种靠安排大规模融资赚钱的投资银行家自然不会袖手旁观。但他遇到了一个严峻的问题，即铁路公司的频繁破产。

铁路公司的频繁破产可归咎于基础设施行业的运行机制。不论是铁路公司还是蒸汽船公司，固定成本（即购买火车头、车厢或蒸汽船的成本）都非常高，而可变成本（在已经准备开动的火车或轮船上多加一名乘客的成本）则很低。这就意味着，如果蒸汽船或铁路公司能把乘客从竞争对手那儿吸引过来，即使基本不收这名乘客的钱，公司也能从中获益。因此，相互竞争的蒸汽船或铁路公司会把票价降到几乎为零的水平。（范德比尔特与奥格登展开竞争时，有时根本不收船票，而只通过在船上卖饮料赚钱，和瑞安航空早期的做法如出一辙。）

多数行业都不会这样做。如果一家汉堡包店把价格降到几乎分文不赚的水平，那么这家店汉堡包卖得越多，钱就赔得越多，最终就不会再卖那么多汉堡包了。而在交通运输行业，如果能把更多乘客塞进准备起航的蒸汽船或是正待起程的火车，即使这些乘客只付饮料钱，运营者也有更多赚头。这对乘客来说是好事，却对蒸汽船公司不利。原因在于，购买蒸汽船要产生高昂的固定成本，因此蒸汽船公司往往会背负巨额债务。而铁路公司的状况则更加严峻，它们不仅要购买火车，还要建铁道。由于债务负担沉重，如果蒸汽船公司或铁路公司长期收费过低，就会无力支付利息，进而陷入破产。这种竞争机制的后果就是，铁路公司或蒸汽船公司都很难像汉堡包店那样分割市场。最终，在某条特定路线的竞争者中，通常只有一家能够存活，其他所有

竞争者都会破产。这是一场赢家通吃的斗争（现代的航空公司频繁破产也是出于同样原因）。

范德比尔特这样的商人就是靠这种竞争发展壮大的。他们认为竞争能带来丰厚的回报，值得为此一搏。一旦挤垮竞争对手，他们就能独享垄断优势了——至少在新的蒸汽船或铁路公司进入市场之前是这样。他们还能凭借这种垄断收取高额费用。潜在竞争对手也许会觊觎高额利润，但却不敢轻举妄动：两家蒸汽船公司之间的相互竞争会导致盈利长期低迷，后来者更要承担较大的破产风险。于是，占据垄断地位的蒸汽船公司就可以稳赚丰厚的利润（真正的经济利润），而无须为竞争担忧。

吉本斯诉奥格登案判决后不到一年，范德比尔特就挤垮了阿龙·奥格登（新泽西州前州长兼前国会参议员），把他送进了债务人监狱（他在里面待了一小段时间，然后靠政治关系出狱）。随后，范德比尔特从蒸汽船行业转战铁路业，在铁路业中，他也是先努力挤垮所有竞争对手或者以破产威胁他们，然后以极低的价格展开收购（这种手段更高明）。到19世纪60年代末，范德比尔特已经通过这种方式控制了所有通往纽约的铁路。对纽约铁路交通的这种垄断带来了极其丰厚的利润，到1870年，范德比尔特的公司已成为美国历史上股息最多的公司。范德比尔特兴建了大中央火车站，这是今天纽约中央车站的前身，坐落在曼哈顿42街（位于纽约最南端，因此当局准许噪声和污染严重的蒸汽机车在这里行驶）。随后，他通过斯拜敦戴维尔铁路把自己麾下两条位于纽约的铁道连接在一起，使他的铁路网络变得更加灵活。纽约和哈得孙铁路很快就延伸至逾740英里，另外还有长达300英里的支线。《纽约时报》刊登的一篇文章将范德比尔特比作对莱茵河上航行的轮船征收通行费的德国贵族——这就是“强盗贵族”这个名词的来历。

范德比尔特或许为自己遭到的抨击而烦恼过，但他从未流露出这种烦恼。为了排遣压力，他会驾着马车在纽约的大街上与人飙车，有时甚至会意外撞到行人。69岁时，范德比尔特在一次飙车中与对手相撞，从车里摔出来，头撞在了地上。这种小事故对他来说根本不算什么，他很快就康复了。到这个时候，科尼利厄斯·范德比尔特已被公众称为“海军准将”。他麾下迅速扩张的铁路网络利润极为丰厚，一些人估计，这时他已成为有史以来最富有的美国人。当时的媒体估计他的财富在8 500万美元（相当于今天的20亿美元）到1.5亿美元（合34亿美元）之间。但这些都只是猜测，因为范德比尔特为防范市场操纵者，往往只把账记在脑子里，并把他的资产隐藏在他人名下。

不论范德比尔特的身家究竟几何，铁路行业“赢家通吃”的竞争对赢家来说显然都是好事。范德比尔特就是其中一位赢家，还有一位赢家是铁路业另一名大亨杰伊·古尔德。但从皮尔庞特·摩根的角度来看，问题在于除胜利者之外还有失败者。一位名叫杰伊·库克的政治企业家就是其中的失败者。库克曾握有为美国政府融资的特权。1873年，他将手中庞大的财富分散投资到铁路行业。但到了铁路行业，他的政治人脉价值就不那么大了，再加上决策的严重失误，最终，他的铁路公司和他本人皆遭破产。这例破产案触发了一场金融恐慌，到1876年，美国半数的铁路公司都陷入了资不抵债的境地。

看到这场愈演愈烈的金融动荡，皮尔庞特·摩根感到十分惊恐。让我们粗略地了解一下银行这个复杂的行业吧。为蒸汽船或铁路公司融资的银行家与这些公司所有者的动机有很大差别。范德比尔特也许愿意赌上全部身家去参与“赢家通吃”的竞争，因为他知道，只要能取胜，获利就会远大于他所承担的风险。而银行家做的事情则是放贷或承销债券。不管借款人的生意有多么兴隆，贷款价值也不会上升，借款人还的钱永远都是一样多。因此，银行家并不喜欢“赢家通吃”的竞争，而是希望所有竞争者都能顺利地经营下去，确保贷款如期偿

还。皮尔庞特·摩根写道：“我想和这样的公司建立合作关系：它们拥有良好的信誉，能让人完全不需要担心它们会拖欠利息。”

随着美国铁路公司纷纷滑向破产边缘，皮尔庞特·摩根再次开始考虑引退（谁想受这种气呢？）。为了排遣愤怒，摩根在1876年夏天携家人前往欧洲度假。他还动手设计了一种控制铁路行业竞争的机制，从19世纪70年代初起，此项机制开始初见成效。摩根干预了范德比尔特与新兴巨头杰伊·古尔德之间的竞争，他向范德比尔特伸出援手，为其提供了巨额融资。作为报答，范德比尔特让摩根在合并后的铁路公司担任董事。

此举让摩根获得了控制公司的大权。作为董事，摩根可以监控公司的管理活动，使其符合银行的利益。由于摩根还是这家铁路公司融资计划的主要中间人，因此他的影响力很大。摩根曾教训过一名拒不听命的铁路公司总裁：“你的铁路属于我的客户（债券持有者）。”摩根希望铁路公司避免相互竞争，确保如期偿还债务。19世纪70年代初，当芝加哥和奥尔顿铁路的董事们想把铁路延长到堪萨斯城时，摩根强烈反对。他解释说：“在过去几年里，我们热衷于新建和延长铁路，而无视这些铁路之间的竞争，这么干的公司几乎都吃到了苦头。”他告诫说，竞争从来都不会产生好的结果，至少从银行家的角度来看是这样。

科尼利厄斯·范德比尔特去世后，摩根曾试图撮合铁路巨头杰伊·古尔德和范德比尔特之子的联合。1880年，摩根的银行在范德比尔特麾下纽约中央铁路的公开募股交易中担任承销商。通过此项交易，摩根让自己挤进了这家铁路公司的董事会。他还把同纽约中央铁路竞争的铁路公司主管们召集起来开过一次会议，“以期就运输市场的划分达成永久性协议”（这种做法在当时不违法）。摩根的努力未能奏效，更喜欢“赢家通吃”的杰伊·古尔德很快重新展开竞争,但此举为日后的一系列谈判奠定了基础。

1884年，摩根的父亲曾试图调停宾夕法尼亚铁路和纽约中央铁路（当时由范德比尔特的儿子经营）这两家美国最大铁路公司之间的矛盾。老摩根恳求两家铁路网络放弃“为争夺支配地位而进行的荒唐斗争”，但未能成功。1885年，皮尔庞特·摩根开始接手父亲失败的事业。他邀请两家铁路公司的主管登上他的游艇，在哈得孙河上一边谈判，一边四处航行——摩根的潜台词是，他们会一直这样航行下去，直到交易达成为止。纽约中央铁路的主管和摩根一唱一和，他呼吁建立一个“利益共同体”，以避免“毁灭性”竞争。不过，这艘游艇直到下午7点最终在泽西城的码头靠港，此时，谈判各方达成了一项分割市场、避免竞相压低运费的协议。这类同业联盟协议在当时并不违法，一些媒体还纷纷叫好。《商业和金融纪事报》写道：“我们的人民最不希望看到铁路行业运用适者生存原则。”（该报赞成摩根提出的人人生存原则。）

不久之后，摩根挽救了濒临破产的费城和雷丁铁路。他调整该公司的融资协议，建立了一个代表股东利益并能监管管理层活动的“表决权信托”。这项安排让摩根获得了比董事更大的控制权，成为他对融资对象施加影响的关键机制。摩根运用自己的新权力替换了公司管理层，并对该公司进行监督，使其财务状况恢复正常。

通过这些交易，皮尔庞特·摩根逐渐走上了致富之路，并慢慢摆脱了父亲的阴影。1880年，他买下了自己的第一艘游艇，也就是最早的那艘“海盗船”号。但在防范恶性商业竞争方面，摩根的行动才刚刚开始。也许是为了庆祝自己初战告捷，他到欧洲度了个假，和父亲一同造访了罗马。他把厌倦旅行的妻子留在了家里。

## 规模制胜

吉本斯诉奥格登案的判决让自由竞争成为可能，这就意味着，从政府获得垄断权的机会越来越少。但铁路业巨头的崛起让我们看到了一种新的可能。1887年，这种可能性有了自己的名称，即“自然垄断”。“自然垄断”一词是一名政治经济学家在美国经济学会首次会议上发表演讲时提出的，当时他用这个词来形容那些平均成本随规模扩大而下降的企业，但并没有做具体解释。很快，人们就开始用自然垄断这个概念来解释西联汇款主宰全美国电报业的原因。在西联汇款称霸市场的过程中，范德比尔特和古尔德都有参与，并从中获利颇丰。当时仅有3%的美国人使用电报，因此，电报业的利润并不是太丰厚（范德比尔特的钱大都来自铁路业）。但自然垄断为西联汇款带来了出色的盈利能力。西联汇款崛起后，某家铁路公司在全国范围内占据统治地位的一天似乎也变得不那么遥远了。在范德比尔特和古尔德等人的努力下，铁路公司迅速整合成相互连接的网络，控制了美国的大片地区。到19世纪90年代末，全美铁路网便掌控在了六大主要铁路公司手中。

自然垄断其实比不上法定垄断，蒸汽船公司这样的自然垄断企业依然要担心潜在竞争（一些经济学家甚至不愿用“垄断”一词来描述这类企业，因为它们依然面临竞争压力。如想进一步了解相关讨论，可参阅本书结尾的注释）。就拿享受纽约铁路运输“垄断权”的范德比尔特来说吧，如果他对纽约人太苛刻，或者运营效率太低，其他人就有可能新修一条通往纽约的铁路。当然，与范德比尔特竞争存在种种风险，因此，在上述问题发生之前，该铁路公司可以轻松赚得大笔利润。

所以，这些新的自然垄断企业虽然面临竞争压力，但它们所处的位置十分诱人。从某种程度上来说，自然垄断企业甚至比法定垄断企业更具吸引力，因为它们不受吉本斯诉奥格登案判决影响。企业在定价方面可能会受到一些限制，但在规模上不会受到任何限制，而规模才是最关键的因素。从理论上说，发展一家能在全美范围内占据行业

主导地位的自然垄断企业是有可能的。而在西联汇款实现这一壮举之后，这种可能性就不再仅仅停留在理论层面了。

问题在于，取得自然垄断地位并非易事。西联汇款、铁路公司以及后来的电话网络公司都享受着一种能让它们占据优势的财富秘密。在第六章中，我们将探讨这种现在称为“网络效应”的财富秘密，而多数行业的多数企业都不具有这种优势。

多数强盗贵族要谋取的优势来自一种比“网络效应”更为宽泛的原理，即“规模经济”。将规模经济转变为财富的秘密需要一些创意。但不妨先了解一些基本知识：如果一家公司的平均成本随规模扩大而下降（或者说，如果随着劳动力或资本的增加，一家公司的生产活动变得更节约、更高效），我们就可以说这家公司实现了规模经济。比如，虽然有些超高端汽车直到今天还是由一小批工匠手工打造而成，但只有那些不缺钱的人才会购买这种豪车。用生产线（会有几百名工人，甚至是几百个机器人在生产线上从事专门的重复性劳动）来生产汽车要比手工制造汽车便宜得多。

规模经济意味着，即使一家汽车制造商明显有利可图，其他人也很难照搬照套，因为要想高效地运营，就需要许多劳动力和资本。这种状况对进入汽车市场的竞争者数量构成限制，从而使那些已在市场上站稳脚跟的企业拥有一定的利润空间（行业利润必须大到一定程度，才能让新入行者付出的巨额前期投资物有所值）。如果一个行业的规模经济效应极大，竞争者数量就会非常少，业内企业则有望获得巨额利润。比如，全球仅有两家宽体客机生产商（空客和波音），因为制造宽体客机要动用大量人力、设备和技术。两家公司要有极高的利润空间，才会吸引第三家公司进入这一行业。新入行者则须抱定挤垮其中一家公司的决心，不仅要虑及兴建大规模生产设施所需的巨额成本，而且要为拖垮竞争对手而长期忍耐低迷的利润。新入行者还面临一项非常现实的风险，即在波音或空客的反击下陷入破产。这就是

为什么波音和空客能够坐拥可观的利润，也可以在商业活动中犯下很多错误，却无须为竞争加剧而担忧。

不过，像宽体客机这么庞大复杂的东西是很少的。对多数行业来说，规模经济并不足以成为吸引我们的财富秘密，就连汽车行业也不例外。美国汽车生产商的利润出现过严重缩水，以致该行业常常需要政府救助。汽车行业之所以会产生问题，在一定程度上是因为规模经济通常会被规模“不经济”抵消。规模较大的公司往往更复杂、更官僚，也更难高效地管理（联合太平洋铁路这样的铁路公司就是典型例证，其业务过于复杂，管理人员甚至可以明目张胆地把投资者的钱据为己有）。因此，将规模经济转变为财富并非易事，尤其是在美国这种巨大的全国性市场上。这个道理在19世纪初更是千真万确，因为当时的管理、会计和其他重要的商业管控方法都还很不成熟。多数行业可能都会迅速出现规模不经济现象。因此，在19世纪初，一家公司要想获得自然垄断地位，就必须设法改变所在行业的根本运行机制。

而约翰·D. 洛克菲勒无疑是这方面的成功典范。

# 洛克菲勒驾驭铁路业

约翰·D. 洛克菲勒幼年生活在一个违背传统道德准则的家庭中。洛克菲勒的父亲外号“大比尔”，是个靠贩卖冒牌机器为生的骗子。“大比尔”高大英俊，枪法出色，极具运动天赋，还擅长口技。有几年他还假扮聋哑人，用小石板和一支粉笔与人交流，大概是因为他觉得这会让他的销售说辞更可信。“大比尔”勾引了伊丽莎·戴维森，她是一个虔诚的农场主的女儿，来自纽约州西部的里奇福德。“大比尔”与她结了婚，但并没有同自己的女友南希·布朗断绝往来。他和两名女性一起住在里奇福德附近的一座小农庄里，对外称南希是管

家。“大比尔”有四个孩子，在两年的时间里，两名女子各为他生了两个孩子，其中有个孩子名叫约翰·D. 洛克菲勒。

洛克菲勒的童年充满分裂和矛盾。一方面，洛克菲勒似乎很崇拜他的父亲。他日后说：“我来自一个强大的家庭，家里的男性拥有非同一般的力量，这是一个由巨人组成的家庭。”但“大比尔”有时会上演人间蒸发，一走就是好几个星期，一家人只能靠在当地的杂货店里赊账度日。回家时他会身穿华服，骑一匹新马，有时他会驾着崭新的马车，有时则在衬衫的胸口处佩戴钻石。他会从厚厚一沓钱里取出大钞，戏剧性地偿清杂货店的账单。洛克菲勒还记得：“他拿回家的钱从来不会少于1 000美元（约相当于今天的32 000美元），他把钱全都放在自己的口袋里。”回家后，“大比尔”便成了派对的明星，他会和年幼的儿子们嬉戏玩耍，一段时间后，他又会消失不见，把家人丢回惴惴不安中，让他们依靠杂货商的施舍过活。作为长子，年幼的约翰·D. 洛克菲勒不得不早早担负起成年人的责任，同时，他也很早就继承了母亲虔诚的信仰。

洛克菲勒童年时，他们一家人（除南希外）搬到了几英里外的摩拉维亚。“大比尔”用他卖假冒机器赚到的钱（也有传闻说是偷马赚来的钱）创办了一家木材公司。不过，当“大比尔”被控强奸他的新管家——一位名叫安妮·万德比克的女士之后，这段还算体面的生活便结束了。出于某种原因，该案并未在法庭审理。但这起丑闻导致一家人再次搬家，这一次他们搬到了位于宾夕法尼亚州边境的奥韦戈。“大比尔”很快又想搬到更远的地方。他选择了克利夫兰地区，他把家人托付给他的一些亲戚，每年向他姐姐支付300美元（约合今天1万美元）来安顿他的妻儿。随后，他开始了隐秘的第二人生，娶了一个17岁的加拿大女孩，和她一起定居在纽约州尼科尔斯。他一年有三四次会突然重返克利夫兰，还是以魅力十足的形象示人，通常还会炫耀一番手中的金钱。有了这些不定期注入的现金，约翰·D. 洛克菲勒得以进入优质高中读书（当时在美国农村还很少见），甚至憧憬着上大

学。但他最终还是被迫突然辍学，一直没能读完高中。历史学家罗恩·彻诺猜测，“大比尔”因维持新家庭而导致手头拮据，便随意切断了儿子的经济来源。

小洛克菲勒经常郑重其事地对学校里的朋友说，有一天他会成为有钱人。据他那些纽约州和俄亥俄州的朋友回忆，他曾信誓旦旦地说，有一天他的财产净值会达到10万美元（相当于今天的300万美元以上），不过洛克菲勒晚年否认自己说过这番话。这种年少时的欲望也许反映出洛克菲勒内心的一种渴望，他希望模仿父亲那种漫不经心拿出一摞大钞的魅力十足的习惯。也许常常不确定能否付得起杂货店下一笔账单的洛克菲勒受过心灵创伤，也有可能是两者兼有。不管怎么说，洛克菲勒从高中辍学后便开始找工作，这段经历现在看来颇具传奇色彩。洛克菲勒上门拜访了克利夫兰的每一家潜在雇主，想找一份簿记员工作。这番努力失败后，他又从头开始，一家一家拜访雇主，从清晨到傍晚不断上门求职，一周六天，连续坚持了六周。“大比尔”对儿子说，如果找不到工作，回家也可以。洛克菲勒后来表示，这番话让他“浑身发冷”。当年的9月26日，他终于在一家贸易公司找到了一份簿记员工作——他余生一直会庆祝这个“工作日”。当时他只有16岁。

作为簿记员，洛克菲勒平生第一次接触到了巨款——价值4 000美元的钞票（大约相当于今天的111 000美元）。他说，当时他总是小心翼翼地打开办公室的门，一天之中好几次张嘴凝视着这些钞票。对金钱的热爱也许是他和父亲唯一的共同点。年轻的洛克菲勒勤奋而自律，早晨6点半就会到办公室上班，很少在晚上10点之前下班（虽然他中间会休息一下，吃顿晚饭）。簿记员的薪水虽然不高，但洛克菲勒还是会拿出一部分捐给慈善事业，一开始是5%，后来则变成了10%。由于父亲不在身边，洛克菲勒主要是由母亲养大的，他母亲是虔诚的浸礼会教徒，对他的管教非常严格。洛克菲勒继承了母亲的信仰，自幼便是克利夫兰浸礼会教堂的活跃成员。他很快便成为该教堂的受托

人，在主日学校担任教师，并无偿担任牧师，主持周五的晚祷和周日举办的两次礼拜。

不过，在年轻的洛克菲勒创业的过程中，发挥关键作用的还是他的父亲。“大比尔”在离家与年轻女郎共同生活之前曾为他在克利夫兰的家人建了一幢房子作为告别礼物。他让约翰·D. 洛克菲勒来监督施工。当洛克菲勒提出他需要1 000美元与朋友共同创办贸易公司时，“大比尔”二话没说就把钱给他了。从此，工作还不足三年的洛克菲勒便自己当起了老板。

不久，这家贸易公司创立了一家从事炼油业务的附属公司，而炼油业也从此开始定义洛克菲勒的整个职业生涯。炼油业在当年是个蓬勃发展的行业。当时人们用鲸鱼油点灯，与罗马人的橄榄油灯相比，这已经算是进步了。但鲸鱼油非常昂贵，只有富人才用得起。鲸鱼一般可不想被人捕去做灯油，所以捕鲸的成本极高。而宾夕法尼亚州发现大量石油后（和鲸鱼不一样，石油是不会游走的），普通人就有望用上价格低廉的灯油了。不过，这些油首先要精炼成煤油。

当时的炼油业混乱不堪、缺乏监管。洛克菲勒在前往宾夕法尼亚州产油区为炼油厂寻找原油供应时发现，石油开采出来之后，油桶会装进马车，由马夫运到火车上。他们走的是布满车辙的土路，桶里溢出的石油使路面覆满黑色污物。路边可散见运输途中倒地而死的马尸，马的皮毛已被石化物质腐蚀。河流的状况甚至更糟糕。洛克菲勒后来解释说：“许多石油因驳船翻船、油桶破裂、木筏相撞而流到了河里。”由于流进河里的石油实在太多，1863年阿勒格尼河竟然着火。炼油厂的情况也好不了多少。如果你去过现代炼油厂，你可能会注意到每个油罐周围都有一圈可接渗漏石油的土制防火堤。而当时还没有这种安全设施，如果一只油罐着火了，火势就会迅速蔓延至其他油罐，形成无法控制的大火。由于火灾实在太频繁，政府开始禁止在克利夫兰市内经营炼油厂。最终，绝望的石油生产商贴出了“吸烟者

要枪毙”这样的标语。与此同时，当时汽油只是一种没什么用处的原油副产品，炼油厂会把汽油烧掉，或者干脆倒在地里。洛克菲勒说：“人们不断倾倒汽油，地里的汽油已经饱和了。”

之所以有这么多炼油厂草草上马，是因为大批新人在丰厚利润的吸引下纷纷涌入炼油业。洛克菲勒说：“补锅匠、裁缝和干农活儿的小伙子都来了，人人都想赚大钱。”这些新来的炼油商手中大都只有一个油槽、一个油罐、一个蒸馏器和一些装油的桶。一些炼油厂每天炼的油不超过5桶。一开始，市场的煤油需求量很大，就连这种效率低下的小生产商也能赚到钱。也因此，市场上很快就出现了小炼油厂扎堆的局面（不仅是克利夫兰，纽约、匹兹堡和费城也是如此），竞争随即变得异常激烈。洛克菲勒必须设法脱颖而出。于是他引入了一位名叫亨利·M.弗拉格勒的合伙人，他为公司提供了10万美元贷款，这让洛克菲勒的生意开始有了起色。他获得了相对于竞争对手的规模优势。

不管洛克菲勒是否一开始就懂得规模大、效率高这个道理，他的思维方式决定了他非常善于利用成本优势。洛克菲勒对成本控制的不懈关注清晰地体现出他自律和热衷金钱的特质。有个著名的例子是，洛克菲勒设法将焊接煤油罐所需的焊锡减少一滴，这件事显然给他带来很多满足感。他会经常检查会计做的账，有一次他发现有750只油桶盖丢失，于是他要求会计给出解释。他还设计了一些利用炼油过程中所产生废物的方法。此外，据一名熟人回忆，当洛克菲勒听说有位采购员以低于市场的价格谈成了一笔原油交易时，他“从椅子上跳了起来，发出兴奋的叫喊，拥抱着我，把帽子抛到天上，像疯子一样，这一幕我永远也忘不了”。

不过问题在于，石油业中雄心勃勃的创业者远不止洛克菲勒一人。许多竞争对手都和他一样在努力扩大规模。规模扩大后，他们便开始完善炼油业务，采取一些改善措施，比如推进机械化、改进生产

流程和蒸馏工艺、用酸和其他化学品来提高成品质量等。洛克菲勒也需要发掘自己的优势，而他的优势不是先进的技术，而是合约安排上的创新。洛克菲勒想出了一个与铁路公司签署批量运输协议的主意（也可能是合伙人弗拉格勒想出的）。例如，洛克菲勒与范德比尔特麾下一家铁路公司签署的协议规定，洛克菲勒的炼油厂在保证每天至少运送60车皮石油的前提下可享受30%的运费折扣。另一项协议是与杰伊·古尔德的伊利铁路公司签署的，该协议也是在洛克菲勒承诺保证运量的前提下提供运费优惠，此外，双方还达成了换股协议。这类交易在今天属于非法（事实上，协议最终公布后曾引发强烈抗议），但当时则是完全允许的。这些交易“放大了”洛克菲勒已有的规模优势，为他的炼油厂在低生产成本的基础上增添了一项运输成本优势。到了这个时候，洛克菲勒显然已经领悟了“更大即更优”这个道理。他解释说：“经济体的规模越大，就越能获得更好的机会，最终也就越能让公众享受价格低廉的产品……而无须经历19世纪60年代末那种毁灭性的可怕竞争。”

实践证明，与范德比尔特麾下铁路公司达成的协议（承诺每天的石油运量达到60车皮）成为洛克菲勒的一大突破。洛克菲勒的炼油厂产能并没有这么大，因此，他显然需要调配其他炼油厂的运量。此项安排对铁路公司非常有利，这样一来，它们就可以派出完全由油罐车厢组成的车辆，而无须把运送不同货物的车厢混在一起了。与洛克菲勒展开合作之后，铁路公司常用的车皮数量由1 800个减少到了600个。这样一来，它们节省下来的费用就足以抵消为洛克菲勒的炼油厂提供的折扣。比这更重要的也许是，这种创新会促使铁路公司思考：要是洛克菲勒能承诺运输更多石油呢？这样的话对我们不是更好吗？

我们不知道最先想到这个主意的是谁。问题的答案应该已经在历史的长河中丢失：洛克菲勒基金会向历史学家开放了洛克菲勒的个人文件，但1872年这一年的文件是缺失的。而洛克菲勒正是在这一年成功改变炼油业运行机制的。从表面上看，洛克菲勒主宰市场的手段非

常简单：他突然出手收购了克利夫兰26家炼油厂中的21家，从而在该地区炼油业中取得了近乎垄断的地位，并实现了对全美1/4炼油产能的控制（一些历史学家的说法是26家炼油厂中的22家，但除此之外并无其他争议）。问题在于他是如何实现的。

1870年，洛克菲勒将他的企业重组为标准石油公司，这是铁路业之外最早的股份制公司之一。对洛克菲勒来说，这种公司结构的一大优势是它能够以较低的前期成本展开收购。具体来说就是，洛克菲勒可以通过提供标准石油的股份来收购效率较低的小型炼油商。

你可能会想：“哦，这个听起来不太难——原来他是通过收购来实现垄断的。”但实际上，这种策略几乎不可能奏效（如果真的有效，垄断企业就会比现在多得多）。原因在于，一家公司一旦即将占据业内统治地位，同行业其他公司的所有者就会倾向于拒绝这家公司的收购提议，因为它们预计竞争的减弱会抬高价格，这样一来，业内余留的每家公司都能从中受益。所以即使出现亏损，它们仍会努力坚持，期望状况有所好转。（这种行为深深激怒了洛克菲勒，他说：“最艰难的竞争通常并非来自强劲、聪明而保守的竞争对手，而是来自不计成本硬挺下去的人，这些人要么能生存，要么就破产！”）总之，除非一家公司能真正挤垮其竞争对手（就像范德比尔特的蒸汽船和铁路公司一样），否则这些竞争对手（尤其是最后一批竞争对手）不太可能甘心把自己卖掉。

于是问题来了，洛克菲勒究竟是如何成功收购竞争对手的呢？在自然垄断行业中，濒临破产的弱势竞争者有时会设法把自己卖给行业领导者。但炼油业显然并非自然垄断行业。洛克菲勒需要想办法改变这种状况。事实上，他是通过一项名为“南方改良公司”（从本质上说是一个同业联盟）的计划达到这一目的的。当时多数同业联盟都是以避免成员间相互竞争的君子协定为基础建立的（类似皮尔庞特·摩根在游艇上牵头达成的铁路业协议），但洛克菲勒的同业联盟则融入

了许多创新元素。其一，同业联盟所有成员都要投资一家名为南方改良公司的控股公司，这家控股公司也会对所有成员公司进行投资，这就让所有参与者拥有了遵守协议的经济动机。其二，该同业联盟不仅包括三家控制克利夫兰整个铁路运输的铁路公司（宾夕法尼亚、纽约中央铁路和伊利），而且包括几家炼油商，其中最大的一家是标准石油。其三，该同业联盟中的成员铁路公司会提高运费（当然，这是任何同业联盟的共通做法），但同业联盟中的成员炼油商可以享受退费。因此，虽然运费会有所提高，但它们相对于竞争对手的成本优势却会增强（在某些情况下，退费率可高达50%）。

该同业联盟协议中最特别的元素是：不属于同业联盟成员的炼油商在通过铁路公司运输石油时也会有退费。但这些退费会分给同业联盟成员。这项协议有可能彻底改变炼油业的经济格局。非成员炼油商的规模经济效应会受损：他们运的石油越多，交给竞争对手的退费就越多。这是一种致命的反竞争协议。

铁路公司获得的优势在于，标准石油同意扮演“平衡器”的角色。铁路同业联盟协议之所以常常破裂，是因为某一名急于揽生意的成员会暗中把价格降到同业联盟规定的水平之下。标准石油会通过向铁路公司分配运输配额来约束这类行为。宾夕法尼亚铁路可获得发自克利夫兰所有石油运量的45%，伊利和纽约中央铁路可分别获得27.5%的份额。如果某家铁路公司企图通过降价来提高市场份额，标准石油就会将原属这家公司的运输配额重新分配给其他铁路公司，以弥补差距。这样一来，加入同业联盟的铁路公司就不会有作弊动机了。当然，要想让这种机制生效，标准石油必须是克利夫兰最大的炼油商，这样，铁路公司才愿意遵守这种反竞争退费机制。

不过，南方改良公司的协议其实从未真正生效。该协议并不算违法，但当其公之于众时却遭到了强烈抵制。石油生产商采取了禁运行动，他们知道，如果炼油业被一家公司统治，会对他们构成不利影

响。这些炼油业的潜在受害者展开了大量游说活动，宾夕法尼亚州立法机构很快撤销了南方改良公司的经营许可。因此，这项同业联盟计划从来没有真正付诸实施。

那么，洛克菲勒是如何成功收购克利夫兰几乎所有炼油商的呢？他应该是利用该协议向这些公司施加了破产威胁。南方改良公司这项协议的高明之处在于，协议一旦生效，所有阻碍标准石油攫取统治地位的小炼油商未来的利润上升空间都会受限。它们的运输费用会大幅上升，退费也会流到标准石油手中。这样它们就不仅不会抵制收购，而且会为避免破产而纷纷主动争取收购。克利夫兰一名炼油厂主后来证实，“与南方改良公司的总裁沃森面谈后”，他开始相信“（他的）公司无论如何都竞争不过标准石油公司”。还有一位名叫约翰·亚历山大的炼油商回忆说：“我和几乎所有从事石油业的克利夫兰市民一样都感受到一种压力，我们相信，除非投奔南方改良公司，否则就只能坐以待毙；如果我们不把自己卖掉，就会被挤垮。”

这类说法是可信的，因为洛克菲勒的所有收购交易都是在关键的三个月内展开的，也就是从南方改良公司创立到该公司经营许可被撤销之间的三个月——换句话说，也就是炼油商得知此项交易，并且相信交易会生效的这段时间。一名记者后来报道称，克利夫兰第二大炼油厂厂主“在南方改良公司成立前曾乐观地宣称……（他）根本不考虑把自己的公司卖给标准石油”。洛克菲勒甚至在48小时之内便成功地收购了6家炼油商，其中有几家显然是以极低的折扣收购的。我们上文援引的那位克利夫兰炼油厂厂主称，他把一家价值10万美元的炼油厂以45 000美元的价格贱卖，因为他认为自己肯定无力与标准石油竞争。还有许多其他炼油厂以相当于原始建设成本1/4的价格被收购——从本质上说，也就是这些炼油厂的破产拍卖价值。这样的价格对洛克菲勒来说无异于大甩卖。

不过，这其中也出现了一些大胆的投机企图：标准石油出手收购克利夫兰所有炼油厂的消息传出后，有人开始纯粹为求收购而建炼油厂。为阻止这种伎俩，洛克菲勒要求他收购的炼油厂厂主与他签订协议，保证不再重新进入炼油业。这种反竞争的协议在今天是非法的，但在当时并不触犯法律。

虽然有大量非直接证据显示，南方改良公司是洛克菲勒日后成功的重要原因，但洛克菲勒本人一辈子都坚决否认这些指责。洛克菲勒年近80岁时，记者威廉·英格利斯对这位伟人进行了长达三年的采访（文字整理稿有1 700页左右），洛克菲勒只有两次情绪失控。第一次是提到他父亲时，第二次则是提到1872年的事件，说他利用南方改良公司威胁竞争对手时。洛克菲勒从椅子上跳起来大喊：“这样说是大错特错！”他盯着英格利斯，满脸怒气，紧紧攥着拳头。他喊道：“这种说法是彻头彻尾的谎言！”我们可以想象，洛克菲勒之所以发脾气，要么是出于义愤，要么就是因为被击中了要害。

洛克菲勒收购克利夫兰的炼油厂后又采取了一些大手笔措施。洛克菲勒把他旗下的新公司整合成为6家技术先进、具有规模生产优势的大型炼油厂（在这一过程中，他关闭了许多自己收购的炼油厂，因为它们的规模很小，效率实在太低）。随后，他开始在全国范围内大举收购。洛克菲勒准备吸纳为同业联盟成员的一些其他炼油商也展开了收购交易——比如，匹兹堡的一家公司吞并了该市逾一半的炼油产能。不过，在那关键的三个月里，没有一家公司有洛克菲勒走得远，洛克菲勒显然成了行业领袖。到1874年，也就是南方改良公司的计划叫停仅两年后，标准石油已经兼并了纽约、费城和匹兹堡的主要炼油商。洛克菲勒因此控制了美国40%的炼油产能。随后，他把克利夫兰的策略运用到了以上每一座城市，在当地大举收购小型炼油商。

我们不清楚洛克菲勒是如何实现这一目标的，因为并没有什么确凿的证据显示洛克菲勒还采取过其他类似南方改良公司的手段。但学

术界发现，有证据显示当时存在一种所谓的“南方改良精简机制”。铁路公司向标准石油收取的费用远低于其竞争对手（在炼油业中，这足以形成盈利与亏损的差距），也许是因为标准石油暗中承诺不挑动铁路公司之间的竞争。在19世纪70年代末的一桩诉讼案中，宾夕法尼亚铁路的副总裁做证称，标准石油当时在全国铁路同业联盟中扮演着“平衡器”的角色。他表示，根据协议，宾夕法尼亚铁路可获得52%的石油运输配额，纽约中央铁路和伊利铁路均可获得20%左右的配额，巴尔的摩铁路和俄亥俄铁路则各占9%，所有配额都是由标准石油负责落实的。标准石油是否因提供这种服务而获得退费呢？没有人知道。但如果将铁路公司公布的运费与标准石油的运输费用（要低很多）进行对比，我们就会发现一些不同寻常之处。到1877年，洛克菲勒已经控制了美国炼油业90%的份额，基本上可以算是锁定了自然垄断地位及垄断利润。1883—1896年，标准石油的平均利润率为14.9%，这一数字已是相当可观；到了1900—1906年，该公司利润率更是攀升到炫目的24.5%。

洛克菲勒或许为他的财富秘密（通过巧妙运用同业联盟将炼油业转变成一个自然垄断行业）受过良心的谴责，但他从未流露过这种不安。他表示，对其他炼油商来说：“标准石油就是仁慈的天使，他从天而降，对炼油商们说，‘到方舟里来，让你们的破舢板靠港吧。’”这番话虽然有些夸大其词，但绝非狂妄之言。把公司卖给洛克菲勒，并接受标准石油股份的克利夫兰炼油商的确发了财，因为他们成了坐收垄断利润的标准石油的股东。他们把自己的炼油厂放进了方舟，由此获得了财务保障（不过洛克菲勒没有提，他正是这场洪水的始作俑者）。

洛克菲勒还说：“我们的努力非常大胆、充满善意（几乎可以说是虔诚、神圣的），我们的目的是把这个衰落的行业拉出绝望的泥潭。”在解释为什么他在这一过程中大发横财时，洛克菲勒的说法是，他通过终结竞争为国家做出了巨大贡献。他认为，竞争不会让任

何人受益。他说：“这是新的合作理念与竞争展开的较量，也许石油业比其他任何行业更有必要展开合作。”

读者大概已经猜到，洛克菲勒一辈子都是虔诚的浸礼会信徒。他在家庭生活中也恪守着浸礼会的行为准则，晚上他一般和家人一起度过，他不去剧院，因为这违反浸礼会教义。他也许还记得父亲的一些把戏，有时会在鼻尖上平衡盘子来逗孩子开心。他的孩子们后来在音乐上颇有造诣，他们组成家庭四重唱组合，给父母带来很多欢乐。

洛克菲勒把早年从商赚得的金钱用于慈善事业，这一事业后来迅速壮大。他捐资将芝加哥大学建成一所世界级名校，并出资创建了洛克菲勒大学和洛克菲勒基金会。他还在纽约州北部建了一座家族庄园，这座庄园给美国剧作家乔治·S.考夫曼留下了难忘的印象，他描述说：“如果上帝有这么多钱，他也会建造一座这样的庄园。”洛克菲勒还建起了一个政治王朝，在这方面，他也许比其他强盗贵族走得更远。这个显赫的家族多年来一直在美国政坛中占据一席之地，直到参议员杰伊·洛克菲勒2013年退休为止。

约翰·D. 洛克菲勒说：“我深信，挣钱的能力是上帝赐予的天赋——就像艺术、音乐和文学等方面的天赋一样。我相信，既然上帝把这份天赋赐给了我，我就应该以赚钱为己任，并用自己赚得的金钱来造福同胞。”

# 卡内基的扩张之路

安德鲁·卡内基1835年生于苏格兰邓弗姆林。这个小镇的名胜包括一座城堡和一座修道院，还有苏格兰国王罗伯特一世的墓。当地人生活富裕，主要从事手摇纺织业。但动力织机的兴起令卡内基一家陷

入了困境：1813年，苏格兰仅有1 500台动力织机；到1829年，动力织机的数量达到了10 000台；1845年，动力织机更是增加到22 300台。而手摇织布业内的残酷竞争使问题变得更加严峻，由美国的消费需求拉动的出口热让纺织业利润一度高企，导致大批外来织工涌入邓弗姆林。

虽然手摇纺织被动力织机逐渐替代，但手织亚麻依然是深受市场欢迎的奢侈品，因此，工作努力而且有毅力的织工还能找到工作。但安德鲁的父亲威尔·卡内基并不是个有毅力的人，据亲朋好友说，他工作不是太努力。安德鲁的母亲玛格丽特很快就取代他父亲成为家庭的顶梁柱，她替人补鞋，还在家门口卖猪头肉制成的丸子（一种苏格兰美食）。但威尔·卡内基完全失业后，玛格丽特这些勇敢的举动变得无济于事。安德鲁12岁时，一贫如洗的一家人动身去了美国，他们的旅费是从一位朋友那儿借来的。

卡内基日后说他很享受这次旅行（他可能说得没错，因为这是他第二次离开邓弗姆林），而这次旅行显然也是一场激动人心的探险。在旅行的第一阶段，他们乘坐的是火车，只不过火车车厢是靠马拉的。随后，一家人乘坐划桨船渡过福斯湾，然后换乘蒸汽船抵达格拉斯哥的港口。他们在这里登上了越洋客船“威斯卡西特”号（这艘船实际上是由捕鲸船改造的），在海上颠簸了42天。抵达纽约后，一家人又乘蒸汽客船（也许是范德比尔特的船）沿哈得孙河北上至奥尔巴尼，接下来，他们换乘运河船经伊利运河抵达布法罗。随后，他们乘坐另一艘蒸汽船，沿伊利湖的湖滨线抵达克利夫兰，之后又换乘了几次运河船和内河船，终于抵达此行的终点——宾夕法尼亚州的阿勒格尼城，投奔已在这儿落脚的卡内基的姨妈。这趟旅行如果坐火车的话速度会快一些，但价格太贵。

卡内基一家有亲戚可投奔实属幸事，因为卡内基的父亲还是无心找工作。他母亲被迫再次担当起家庭的主要支柱，这一次还是靠替人

缝缝补补为生（克利夫兰人应该对猪头肉丸没多大兴趣）。由于家庭经济状况日益恶化，当时只有13岁的小安德鲁被送到一家棉纺厂当线轴工，他要在一台台机器间跑来跑去更换线轴，一天得工作12个小时。他接下来的两份工作可能更糟糕，其中一份工作是在一家线轴厂操作锅炉并为刚做好的线轴浸上油。后来，在另一名苏格兰移民的帮助下，卡内基在一家电报公司找到了工作，这也从此改变了他的命运。据说卡内基在面试时称自己的父亲已经去世，后来他经常坚持这种说法，多年后，卡内基在自传中把他父亲的实际去世时间提早了三年。他和洛克菲勒（高中时，洛克菲勒曾严肃地对校方说他母亲是寡妇）一样，都想抹杀父亲的存在。

不过，这大概是卡内基与洛克菲勒个性上唯一的共同点。洛克菲勒又高又瘦，卡内基则很矮，身高刚过5英尺。洛克菲勒虔诚而自律，卡内基对宗教则不太热衷，在职业生涯的多数时间里，他一天只工作几个小时。而且他一辈子都喜欢美化自己。戴维·纳沙在近年撰写的卡内基传记中列举了几个例子。卡内基杜撰或者至少夸张地讲述了一段在南北战争中受伤后康复的经历（事实上，所有强盗贵族在战争中都想方设法置身事外）；他谎称自己从未参与过股票投机；他还曾为一个桥梁建设项目发行过债券，但没有如实告知投资者这座桥是否合法。

尽管卡内基没受过什么教育，但他热爱学习，而且总在努力自学。他很快就熟记了很多莎士比亚和罗伯特·彭斯的名言，一旦受到挑衅，他就会抛出这些名言。卡内基十几岁时曾与一位叔叔通过信，他在信中雄辩地赞美了美国式民主的优点：“美国政府建立在正义之上，我们的信条是，人民的意志是一切合法政府的存在之源，人民的幸福是一切合法政府的奋斗目标。”

卡内基后来被宾夕法尼亚铁路聘为电报员，由此迎来了人生的重大转机。他锻炼出了一种通过听电报机的声音来破译电码的能力，而

不需要像一般电报员那样通过打印出的记录纸来收报，这种高超的技能让他很快便脱颖而出。后来，卡内基的上司兼导师汤姆·斯科特（一位铁路公司高管，后来与洛克菲勒共同构建了南方改良公司）找到了卡内基，想把自己的一些股票隐藏在卡内基名下，这件事成为卡内基摆脱卑微地位、一跃走上财富之路的最初契机。斯科特此举是为了给一项利益冲突策略打掩护。斯科特和卡内基先投资了一家卧铺车公司；随后，斯科特让铁路公司把这家卧铺车公司作为重点供应商，从而大幅提升了卧铺车公司的价值。这家公司的股价因此攀升，从而带来可观的利润。几年后，卡内基一开始投资的450美元（相当于今天的12 500美元）大幅升值，年纪轻轻的他每年可以拿到5 000美元分红（相当于今天的139 000美元），这笔巨款是他年薪的两到三倍。当时人们经常使用这种利益冲突策略，但卡内基的老板显然认为此事还是保密为好，因此他用了卡内基的名字。

卡内基无意中撞上了一个小小的财富秘密。25岁时，卡内基已经升任宾夕法尼亚铁路西部分公司主管。此外，他还做了几笔投资，其中大多数投资都与铁路供应商联系紧密，自然产生了丰厚的回报。这些交易连同对宾夕法尼亚州油田的一笔幸运的投资很快就让他赚得盆满钵满，以当时的标准来衡量，他成了不折不扣的有钱人。但卡内基并不满足。他考虑过从政，但后来又决定暂时不进政界。于是，在29岁生日前不久，卡内基和一些朋友踏上了长达一年的欧洲之旅。

卡内基刚从欧洲回来就着手尝试新的投资，他开始涉足钢铁和采煤等领域。他把投资重点放在能够防范竞争的专利上（这可以被视为一种财富的秘密，我们将在第六章中详谈），这种思路是正确的，但靠从未尝试过的新技术赚钱可不像利益冲突交易那么简单（铁路公司的采购政策能让目标公司稳赚不赔）。走出宽松的铁路供应商圈子之后，卡内基碰了些钉子，1865—1866年，他赚的钱缩水了一半。

好在卡内基还有其他手段，其中最突出的是涉及电报公司的另一项大胆的利益冲突策略。他创建了一家名为“基斯通电报”（Keystone Telegraph）的公司，这家公司只有一笔资产：一份在宾夕法尼亚铁路沿线设置电报线路的合同。卡内基和他铁路公司的同事握有基斯通的股票。随后，他们把基斯通卖给了一家真正的电报公司，从中赚得逾15万美元（相当于今天的逾260万美元）。通过这种方式赚到的钱简直是太可观了（坦率地说也是相当容易），于是他日后又使用了一次同样的策略。

但卡内基早年最辉煌的事迹是操作一个名为圣路易斯大桥的基础设施项目（部分资金由皮尔庞特·摩根的父亲提供）。从某种程度上来说，这座桥堪称工程奇迹，采用的技术非常先进，该技术日后又被用来建造布鲁克林大桥。这座桥的工期延长了好几年，预算也大大超支。不过，预算超支对卡内基来说并不算什么问题，因为这座大桥堪称利益冲突策略的杰作。卡内基的圣路易斯桥梁公司通过与宾夕法尼亚铁路（卡内基在该公司担任主管）之间的一项长期租约成功拿到这个桥梁项目，负责建桥的是基斯通桥梁公司（卡内基为该公司主要合伙人），基斯通从联合铁厂（卡内基是该公司主要所有者）采购钢铁，大桥的融资也是由卡内基安排的。卡内基为桥梁项目发行了债券，并从中抽取佣金。此外，卡内基的桥梁公司与铁路公司以及桥梁建筑公司与桥梁公司之间都签署了成本加酬金合同，根据合同，卡内基可获得10%的酬金。因此，这座大桥的成本越高，卡内基赚的钱就越多。参与此项交易的并不止卡内基一人，宾夕法尼亚铁路的总裁埃德加·汤姆森也是基斯通的合伙人。当然，我们之前已经说过，这些交易在当时并不违法，利益冲突交易在铁路行业很常见，虽然其他交易的规模可能没有这么大。卡内基的大桥建成后仅过了几年时间，他的公司就资不抵债，但这时卡内基已经落袋为安，全身而退。

随后，到19世纪70年代中期，安德鲁·卡内基突然调转航向。我们不知道他为什么会这样做，也许是感到利益冲突交易即将走入穷途

末路了吧。因参与内幕交易（当时并不违法，但越来越为社会所不容），卡内基和一位商业伙伴被长期亏损的联合太平洋铁路公司（当时已处于美国政府的严密监管之下）扫地出门。此外，到1874年，卡内基任职的宾夕法尼亚铁路已对公司管理者参与利益冲突交易的情况展开了积极调查。

促使卡内基调转方向的另一个原因，可能是他当时遭遇了某种良心危机。1868年，在纽约出差的卡内基曾独自在酒店的房间里给自己写了份备忘录："从此以后不要再继续赚钱了——不要再一心聚敛财富，而要把每年的盈余用来做慈善。"他接着写道："聚敛财富……（是）一种最恶劣的偶像崇拜。没有任何偶像崇拜比金钱崇拜更低贱。"他决心"在牛津安顿下来，接受系统教育，结识有知识的人"。卡内基显然从未给任何人看过这份备忘录，他把备忘录藏在自己的个人文件里。当然，虽然他下了决心，但并没有付诸实践。

不过他还是突然改变了自己的职业方向。卡内基在英国度假时曾见过大规模生产的钢铁厂，并从中获得很多启发。钢铁行业是一种不错的选择。炼钢比炼油的规模经济效应更显著，也就无须为改变行业运行机制而费心琢磨种种新颖策略。在美国炼油业无序发展的早期，只有一个人和一台蒸馏设备的小炼油作坊也能赚到钱（至少在一段时间内如此）。但即使是在卡内基的时代，炼钢也必须依靠大型工厂。钢铁行业本质上就是一个竞争有限的行业。因此，卡内基至少在一开始比洛克菲勒更有优势。

要想上规模，就需要大量资金，好在卡内基过去开展的那些利益冲突交易让他大赚了一笔。卡内基对钢铁行业的第一项投资堪称大手笔：他兴建了占地106英亩的制造厂，其规模在美国所有行业中首屈一指。该厂的建设从一开始就瞄准效率最大化这一目标。其设计师亚历山大·霍利说，就连"厂房设计都考虑到了交通运输需要"。卡内基

尽可能地用机器来取代技术工人，他还通过种种手段锁定了一个大客户，也就是当时正迅速将铁轨升级为钢轨的宾夕法尼亚铁路。

宾夕法尼亚铁路的总裁恰好是卡内基当年做圣路易斯大桥项目时的老合作伙伴埃德加·汤姆森。为让第一个目标客户的名称一目了然，卡内基把这家巨型钢铁企业命名为埃德加·汤姆森钢铁厂。随后，该厂如愿以偿地获得了来自宾夕法尼亚铁路的第一笔订单（2000条钢轨）。这虽然不是利益冲突交易，但也不能说与卡内基之前的手段截然不同。卡内基显然想吸引汤姆森为这家钢铁厂投入大笔资金，但汤姆森礼貌地拒绝了。

卡内基很少追求新技术，而是采用已经成熟的生产流程，然后大幅扩大规模。此举让他获得了竞争优势——虽然只是暂时的。和洛克菲勒一样，卡内基的经商天赋主要体现在成本控制上（两人之所以极其关注如何省钱，应该与贫寒的家境和幼时的心理创伤不无关系）。卡内基麾下一家工厂的工头抱怨称："如果我用的砖头比上个月多出一打，他发现后会过来追问原因。"卡内基本人是这样说的："给我看看你的成本单。我更想了解你这件事做得有多好，多省钱，而不是你赚了多少钱，因为赚多少钱……或许是由行业的特殊条件决定的，但前者是一种常量，只要工厂存在，它们就不会变。"这番话有些夸大其词（钢铁行业的人力、能源和铁矿石成本其实会大幅波动），但它的确反映出卡内基这个人的心态。在钢铁行业发展之初，人们才刚刚开始觉察到规模经济效应，卡内基就已经拿出吝啬鬼的狂热劲头去追求规模经济了。

卡内基需要这些优势，尤其是在创业之初。埃德加·汤姆森钢铁厂花了很长时间才建成，该厂的融资需求过大，没等投产就走到了破产的边缘。但卡内基还是努力坚持着，皮尔庞特·摩根的父亲为他提供了一点帮助，安排了一项关键的债券发行计划。卡内基还卖掉了他之前的投资项目，将资金注入钢铁厂。工厂投产后，卡内基为实现规

模而付出的努力就得到了回报。该厂投产不到两周年，投资回报率便达到20%。

对成本的严格控制和对规模的执着追求让卡内基获得了丰厚的回报，这种回报甚至有可能超出了他的预期。事实证明，钢铁行业与蒸汽船或铁路行业的竞争机制有很多相通之处。钢铁厂在开足马力运转时效率最高。因此，即使需求低迷，钢铁公司往往也会满负荷运转，并在市场上倾销过剩的产品，结果就会导致钢价大幅下跌（而多数行业的做法与钢铁行业截然相反，当过剩产品的售价低于生产成本时，它们便会自发减产）。卡内基曾说：“即便我们每吨只能赚两美元，明年我也会满负荷生产。”钢铁行业的这种倾向意味着，一旦需求下降，业内成本较高的生产商就会迅速陷入破产。卡内基随后便出手收购这些资不抵债的竞争对手，而埃德加·汤姆森钢铁厂则成为一个不断扩张的帝国的中心。1883年，卡内基收购了陷入亏损的霍姆斯特钢铁厂，这家钢铁厂当时还出现了纠纷（对罢工工人的铁腕打压令卡内基的公共形象严重受损）。1890年，卡内基收购了濒临破产的阿勒格尼钢铁公司。最终，通过收购和工厂升级，卡内基钢铁实现了大幅扩张，在美国钢铁行业中所占份额达到了1/4左右。

有些人指责卡内基与铁路公司之间存在某种私下交易（考虑到卡内基的早期职业生涯，这种指摘完全可以理解）。埃德加·汤姆森钢铁厂的确享受了一些优厚的批量运输折扣，但卡内基其实只是比别人抢先了一步，接下来就全靠规模了。至少在一段时间内，规模就是钢铁行业的财富秘密。当时美国的资本市场还不发达，很难为卡内基需要的那种大型工厂提供融资。就连似乎很少缺钱的洛克菲勒也抱怨过：“在我整个经商生涯中，最大的难题就是如何获得充足的资本，做我想做和能做的所有生意。”资金上的约束可能有助于防范竞争对手的崛起，使他们无法挑战卡内基的统治地位——至少一开始是这样。此外，高关税壁垒也让卡内基得以免受海外竞争的困扰。

快到50岁时，这位单身的苏格兰大亨已经成为抢手的钻石王老五。一名记者称，他“未能荣幸地采访到卡内基先生，不是因为他这个人不好接近……而是因为（我听说是这样）几乎一直有女士围在他身边”。这对卡内基来说是一种变化，因为之前他对异性几乎没什么兴趣，他更喜欢和母亲为伴，他和母亲住在一起，而且非常仰慕自己的母亲。卡内基曾这样描述他的母亲：“不论大事小事，她都是一切的中心，会发出耀眼的真理和荣耀之光。”

卡内基去牛津学习的志向从未实现，但他始终孜孜不倦地追求着自己的学术理想，卡内基的工作时间很短，因此他也有从事学术活动的余暇。他的第一项突破是一部记录他在亚洲漫长假期的游记，由查尔斯·斯克里布纳公司出版。他在书中针对种族主义和女权主义提出了一些进步观点，但他也写道，中国女子“个个都差不多，跟谁结婚都一样”。美国女性并不是这样的，也许正因为如此，直到1886年，51岁的卡内基才结束爱情长跑，最终与30岁的路易丝·惠特菲尔德结婚。卡内基的母亲在当年早些时候去世。路易丝签署了一份婚前协议，同意放弃她对卡内基财产的继承权，原因是她的未婚夫已经决定在生前捐出自己的大多数财产。卡内基的下一本书《胜利的民主》遭到了一些诟病，但他对美国社会优越性根本原因的看法受到了普遍重视。他实现了自己成为公共知识分子的志向。

# 皮尔庞特·摩根力挽狂澜

卡内基的钢铁公司规模庞大，在美国钢产量中也占据着很大的份额，但卡内基的地位并非坚不可摧。洛克菲勒开始收购铁矿（炼钢的关键原料）之后，卡内基与洛克菲勒之间便出现了冲突。经过紧张的

谈判，两人的关系有所缓和，他们签署了一项协议，彼此同意不再相互竞争。

但卡内基的麻烦才刚刚开始。卡内基钢铁1897年的盈利达到创纪录的700万美元（相当于今天的2.03亿美元），在接下来的两年里，利润又翻了两番。但到1900年，赚钱就没那么容易了。究其原因，在一定程度上是因为卡内基在公司结构改革中决策失误，导致利息和股息负担大增。卡内基很快就意识到自己的公司已无力派发股息。他甚至想在停派股息的同时推迟支付利息，但受到了合伙人的劝阻，因为他们认为这样会让债券持有者恐慌。卡内基之所以如此热衷于保留现金，是因为他想进行投资。随着时间的推移，规模经济带来的优势减弱了，卡内基担心自己会被竞争对手超越。1896年，道琼斯公司开始编制一个工业股票平均价格指数（是对较早的平均价格指数的补充，早先的成分股公司几乎全都是铁路公司）。电力、炼油、烟草和农产品公司成为该指数的主要成分股。这反映出当时的一种现象，即投资者对工业企业的投资意愿越来越强，卡内基钢铁已不是唯一一家能够获得充足投资并实现规模经济的公司，其一枝独秀的时代正在迅速终结。

这时，皮尔庞特·摩根出手了。1895年，摩根对自己在美国的银行权益进行了重组，创建了一家名为J. P. 摩根的金融机构，该机构名称沿用至今。当时摩根的父亲已经去世，摩根继承了位于纽约、费城和巴黎的银行以及伦敦的一家合伙制银行。现在摩根可以像杰伊·库克一样享受为政府提供融资的特权了。1895年，他一手组织了为美国政府融资的财团。这项援助获得了成功，但纳税人看到摩根赚了那么多钱却不太高兴。于是，美国政府的下一轮融资便采用了公开发行债券的方式，而没有再与摩根进行私人交易。落寞的摩根只好自我安慰一番。他在美国杯游艇赛上拿了奖，还为女儿举办了一场盛大的婚礼（虽然小夫妻俩想把仪式办得简单些）。婚礼邀请了两千名客人。威廉·麦金利总统、洛克菲勒家族成员以及范德比尔特的几个孩子都

受邀参加了结婚仪式和招待会。而安德鲁·卡内基仅受邀参加了结婚仪式。

这种小小的怠慢可能是因为摩根此时已成为卡内基的敌人，他亲手经办的交易有可能缔造出一批挑战卡内基的竞争对手。摩根同意为卡内基尚未控制的一批钢铁公司提供并购融资，1898年，一家名叫联邦钢铁的公司成立了。联邦钢铁的新总裁埃尔伯特·加里随后在钢材行业展开并购，创建了美国钢管（整合了美国85%的钢管生产商）和美国桥梁这两家公司。看到加里开始整合公司，并开始从内部采购原材料（而不是向卡内基采购），卡内基毫不犹豫地展开了反击。他自己创办了一家钢管厂，一场争夺市场统治权的决战即将打响。由于决战的一方是摩根，另一方是卡内基，这场战斗的声势必然十分浩大。卡内基在致一位商业合伙人的信中写道："我们面临着严峻而又有趣的局面。一场适者生存的斗争已经无可避免。"

不过，这场殊死决战并没有真正发生。1900年，摩根在宴会上第一次与卡内基钢铁的总裁查尔斯·施瓦布会面，随后，两人又于1901年在摩根的家中见面。摩根设计了一项非同寻常的钢铁行业整合方案。经过协商，卡内基同意卖掉自己的钢铁公司，或许是因为他知道自己的规模优势已经不再坚不可摧，抑或是他希望将精力更多地转向慈善活动（慈善事业是卡内基最重要的遗产）。经过连夜考虑，他在一张纸上写下了自己期望的价位（4.8亿美元），随后将纸递给施瓦布，施瓦布又把这张纸交给了摩根。摩根看了一眼便说："我同意这个价格。"于是卡内基一夜之间便赚到了2.4亿美元（相当于今天的68亿美元）。摩根握着卡内基的手说："卡内基先生，祝贺你成为世界上最富有的人。"几周后，摩根宣布成立美国钢铁公司，这是当时世界上最大的公司，规模甚至超过了那些铁路公司。

卡内基完全理解摩根的用意。他说："这简直是个奇迹。新公司能赚到巨额利润，完全可以把…… （卡内基钢铁）的收购成本赚回

来。”换句话说，摩根愿意花大价钱收购卡内基钢铁，确有部分原因在于这家公司本身很有价值。但削弱钢铁行业的价格竞争才是此项交易的真正意义，也是让卡内基在商界巨头的众神殿中站稳脚跟的财富秘密。从某种程度上来说，卡内基这位全球头号富豪的巨额财产就是这种财富秘密带来的回报。美国国会在相关调查中总结道：“在收购卡内基的公司时，（美国钢铁公司）支付的价格不仅体现了有形资产的价值，而且非常慷慨地覆盖了盈利能力以及根除卡内基（也许比前者更重要）所带来的价值。”新成立的集团公司控制了美国钢铁产能的一半。1901年，该公司更是控制了美国钢铁市场2/3的份额。历史学家亨利·亚当斯写道：“皮尔庞特·摩根显然是想把太阳吞下去。”美国钢铁公司总裁埃尔伯特·加里则用平实的语言解释说，此项交易对于“防范军心溃散和过去盛行的那种毁灭性竞争”是非常必要的。

美国钢铁公司成立后，该公司的管理者便不再继续追求规模经济。这方面的支出确实也没什么必要，因为暂时不会再有规模相当、对这家庞然大物构成威胁的新对手进入市场。美国钢铁公司甚至没再继续追求创新，在接下来的30年里，该公司未取得任何重大技术进步（这给许多客户带来了不便：宾夕法尼亚铁路最终成立了自己的钢铁创新中心，然后把新的产品细则交给美国钢铁公司）。但美国钢铁公司的利润依然非常丰厚，1902年，该公司利润高达9 000万美元，在接下来的25年里，该公司的股票走势在所有工业股中位居第二。有了行业支配地位，美国的钢铁价格就由这家公司说了算了。在1880年到1900年这段时间里（摩根的新公司创立之前），由于钢铁厂之间竞争加剧并竞相压价，钢轨的生产成本已由每吨20美元降至每吨11.50美元。但美国钢铁公司的成立改变了游戏格局。在接下来的30年里，钢轨成本一直保持在每吨28美元的水平。

当然，这并不是皮尔庞特·摩根的第一笔垄断并购交易。他在铁路行业之外的首次重大整合成果当属通用电气。通用电气由爱迪生通用电气（运营发电站）和汤普森－休斯敦（生产电气产品并运营发电

站）这两家公司合并而成。摩根起初并没有看出合并这两家公司有什么价值，但电力行业的运行机制与铁路行业类似，两者的固定成本都比较高，而且呈现出赢家通吃的竞争模式。爱迪生通用电气的投资人亨利·维拉德曾提出通过同业联盟来结束“毁灭性”竞争，但这两家互相较劲的公司却不买账。看到两家公司摆好架势准备殊死决战，摩根改变了自己的想法，他在致一位生意合伙人的信中写道：“我完全赞同你的看法，我们确实应该让这两家公司的管理层走得更近一些。”

通用电气项目取得成功后，摩根并未就此止步。接下来，他创建了美国钢铁公司，随后又回过头来解决铁路行业的问题。促使摩根痛下决心整合铁路行业的契机是他经历的一起意外。摩根在法国南部度假时，一位名叫爱德华·哈里曼的新兴铁路巨头曾企图暗中购买股票，以控制摩根麾下的一家铁路公司。好在摩根的运气不错，侥幸逃过了一劫。当时，一名经纪人莫名其妙地把哈里曼一项关键股票买入指令的执行时间推迟了一天，从而让摩根的生意合伙人获得了回旋余地。不过，尽管危险暂时化解，但摩根还是一反常态地经伦敦火速返回了美国。他在温莎城堡拜会了英国国王，但请求比利时国王到英国与他见面，因为他没时间访问布鲁塞尔。一回到美国，摩根就下决心彻底解决铁路行业的竞争问题。他创建了北方证券公司（Northern Securities Company），把北方太平洋、芝加哥、伯灵顿和昆西以及大北方这几家铁路公司联合在了一起。北方证券并没有合并这些公司，但由于所有公司都要向北方证券投资，因此它们之间有着共同的经济利益。这项安排事实上使密西西比河以西的铁路运输业形成了自然垄断。摩根慷慨激昂地说，这些铁路公司“想在自己的时代实现和平”。




J. P. 摩根用手杖打摄影师。对自己的鼻子很敏感的摩根十分讨厌狗仔队偷拍（Library of Congress）

这还仅仅是开始。1902年，在摩根的推动下，一家运输业托拉斯横空出世，这家托拉斯集结了逾120艘蒸汽船，旨在建立跨大西洋航运的“利益同盟”。一项与德国皇帝签订的联营协议（是在摩根的游艇上签署的）在交易中发挥了关键作用。摩根还促成了国际收割机公司的创立，这家产业集团的并购完成后便占据了美国农用设备市场85%的份额（不过这项交易主要是由摩根的合伙人乔治·珀金斯设计的）。这些并购交易并不全是皮尔庞特·摩根的主意，但都离不开他的支持。当然，其中也不是没有失败的案例。摩根的运输业托拉斯创立后不久，便在与英国库纳德邮轮展开的价格战中元气大伤（《华尔街日报》评论道：“对这位老人来说，海洋太广阔了。”）当时展开这类整合的并不止摩根一人，平板玻璃、铅、冶金和煤炭行业都有类似的并购出现，但摩根创办的许多产业集团都极为成功。国际收割机公司对美国农机市场的统治一直保持到20世纪70年代，美国钢铁公司直到今天依然是美国最大的钢铁公司，而通用电气现在仍是世界前五大公司之一。从摩根那个时候到现在，尽管商界的面貌发生了翻天覆地的

变化，但取得接近垄断的地位（至少在一段时间内）仍是成功的重要基石。

不过，摩根也有一项整合计划甫一出台即告破产，这就是北方证券公司。而失败的原因是人们完全没能料想到的。

要是摩根设想过自己栽跟头的情形（假设他产生过这种可怕的念头），他脑海中浮现的应该是一些与他的不凡身份相符的灾难场景：一场严重的游艇事故，由一队精锐的黑森雇佣兵执行的暗杀，要么就是魔鬼亲自来抓他。但实际上，他却栽在了一些愤怒的农民手里。当然，这些农民并没有带着钉耙来抓他，摩根本人的财富并不值得他们抢夺。但农民们推动的政治运动却让摩根遇到了他有生以来最大的挑战。

# 农民带来的麻烦

下面这张表格列出了2012年一些国家的政府补贴在农民收入中所占的比例以及农民在劳动力中所占的比例。通过这些数据，我们就能看出许多国家的农民都能获得大量政府补贴。甚至有几个国家的政府补贴在农民收入中所占比例超过50%。

| 国家 | 政府补贴在农民收入中占比（百分比） | 农业部门就业在总就业中占比（百分比） |
|---|---|---|
| 中国 | 16.8 | 34.8 |
| 印尼 | 20.9 | 35.1 |
| 日本 | 55.9 | 3.7 |
| 哈萨克斯坦 | 14.6 | 25.5 |
| 挪威 | 63.1 | 2.2 |
| 瑞士 | 56.6 | 3.5 |

读者也许还能从这张表中发现一种更令人意外的规律。总体而言，农业部门的就业人数越多，农民获得的补贴就越少。反之，农民人数越少，他们获得的补贴就越多。这种情况似乎有悖常理。农民比例高的国家（中国、印尼、哈萨克斯坦）补贴较少，而农业人口比例仅为5%左右的国家（日本、挪威、瑞士）补贴则非常丰厚。如果政府补贴的高低与农民的游说能力成正比，那么农民较多的国家补贴不是应该更高才对吗？

美国经济学家曼库尔·奥尔森在20世纪60年代解释了这种模式，他的理论直到今天仍在广泛应用。奥尔森的解释是围绕所谓的“集体行动问题”展开的。假设有一群人面临一个共同的问题——比如，印尼农民想要争取更多政府补贴。鉴于他们人多势众，我们也许会认为他们能获得自己想要的任何东西。但他们会遇到奥尔森所说的“搭便车问题”。前往印尼首都呼吁议会增加补贴的农民要承担所有相关成本，包括时间、精力和风险成本，但却只能享受一小部分好处。毕竟所有印尼农民的补贴（包括他们自己在内）都会小幅提高。那些选择不去首都，而是待在家里的人（搭便车者）也能享受同样的好处。因此，理性的选择是待在家里，做个搭便车的人。

而人数较少的团体在这方面则拥有重大优势。首先，小团体比较容易监督。他们能够发现所有搭便车的人，迫使这些人行动起来，或者剥夺他们享受的好处。其次，小团体通常更具凝聚力，他们有着非常清晰的共同利益。最后（也许是最重要的一点），小团体能够更好地分享利益。在较大的团体中，集体利益虽然可观，但个人获得的利益却很少。如果印尼提高农业补贴，那么印尼政府要承担巨额支出，农民的个人收入却只能略有提升。但对人数较少的群体来说，情况就不一样了。日本政府提高农民补贴所产生的支出会相对较小，而每个农民享受到的利益则会比较大。有了较大的利益，即使存在搭便车的人，日本农民也值得为争取补贴而努力游说。

群体的规模一旦大到一定程度，集体行动带来的利益即使再大，分配到个人手中之后也会变得微乎其微。在这种情况下，群体中理性的成员往往会当搭便车的人，而不再与其他成员共同采取行动。因此，人数较多的大型团体虽然看似强大，但却很少能够有效地组织政治活动。在民主制国家，这就会形成一种需要不断权衡的局面。在选举中，人多力量大，但在农业政策等技术性相对较强的领域（协调一致的游说活动能够发挥巨大作用），小群体则更有优势。这种模式在农业发展史上是有所体现的。当农民占据劳动力的绝大多数时，政府的政策往往对他们不利（欧洲封建时代的农民常常会遭到残酷剥削，他们一般很少意识到自己是一个利益共同体）。在摩根生活的时代，美国政府曾对进口工业品征收高额关税，此举让为数不多的新兴制造企业从中获益，但美国农民却要承受高昂的费用。随着国家的发展和农民人数的下降，农民组织的效率也提高了。最终，多数国家都转变了政策重心，政府开始为农民提供补贴。农民从受剥削的大多数变成了受宠的少数人。

当然，在19世纪的美国，农民距领取补贴还有很长的路要走。补贴政策直到1933年才开始实施，此时强盗贵族的时代早已终结。而另一方面，到了20世纪初，农民受剥削的时代也即将告一段落。1800

年，农民在美国劳动力中所占比例为90%；到1840年，该比例约为70%；到1870年是50%；而到1900年，农民已成为少数，仅占劳动力的38%。随着农民人数的减少，政治活动的组织变得更高效了。农民运动慢慢形成了气候。1867年，美国掀起了一场以密西西比河谷地区农民社交俱乐部为基础的“格兰其运动”。1873年，为抗议铁路公司对农产品运输收取的高额运费，一个被称为“格兰其”的农民组织开始组织群众运动。“格兰其”一开始并没有产生太大的政治影响。（范德比尔特1875年接受记者采访时曾问：“格兰其运动？什么鬼东西？”）但农业的力量在逐渐增强。到19世纪70年代，“高产大农场”（占地数千英亩，采用工厂式管理和簿记的农场）已经开始取代小规模农业生产。大型农场的所有者更愿意参与政治游说。这些像商人一样的农民在其他经济部门也获得了强大的盟友。比如，洛克菲勒对皮尔庞特·摩根整合铁路公司之举就颇为不快，因为他需要通过铁路来运输石油。

可惜，这些农民往往会在最后关头碰壁。“格兰其”虽然大力倡导改革，却没能有效推动当局制定控制铁路运费的新规。已有的法律（比如伊利诺伊州、艾奥瓦州、明尼苏达州和威斯康星州的相关法律）往往是商业组织的游说成果，农民仅仅扮演辅助角色。从全国范围来看，到19世纪80年代末，随着“格兰其”力量的壮大，出台某种限制铁路公司定价权的法律变得势在必行。1887年，美国国会通过了《州际商业法》，并由格罗弗·克利夫兰总统签署为法律。但这部法律并没有完全满足“格兰其”的愿望。“格兰其”想要的是一部将价格歧视定为非法的法律（得克萨斯州民主党参议员约翰·里根提出的法案也反映了这一诉求），而《州际商业法》则规定，应成立一个由5名成员组成的委员会，根据具体情况来决定“公平、合理”的铁路运费。该法确实也提出了一些指导原则，比如火车运费应该印在时刻表上公之于众，应该避免退费，价格垄断联盟也被叫停。洛克菲勒和卡内基为增强规模优势而谋求的那种折扣至少在理论上已经行不通了。

摩根的父亲非常失望，他称该法为“国家意志强加的……一种干扰因素，一种不可抗拒力”。但皮尔庞特·摩根则比较乐观。他意识到这项法律其实起不到什么作用。委员会机制使这部法律在执行时有了很多回旋余地。摩根及其合伙人很快就开始钻这些空子。摩根在他麦迪逊大道的豪宅里召集了一次会议，参加会议的是来自美国最大的铁路公司的12名高管。尽管《州际商业法》叫停了价格垄断联盟，但摩根还是积极鼓动与会者避免相互竞争，他说：“这种（竞争）在文明社会的其他地方并非惯例，铁路业的这种做法并没有持续存在的合理理由。”一位与会者提出，如果能让委员会成员（负责执法）站在他们这边，《州际商业法》反倒可以成为建立铁路同业联盟的基础。毕竟，对铁路公司总裁们来说，铁路运费要达到很高的水平才能称得上“公平、合理”。他们与5名委员进行接触，其中有3人同意为酝酿中的同业联盟提供协助，对铁路运费进行监控，以确保没有任何一家铁路公司违反协议。一名委员甚至当上了新行业协会的负责人。有22名铁路公司总裁同意加入这个新成立的“州际商业铁路协会”，也就是一家在全国范围内设定铁路运费的同业联盟。

这项方案非常巧妙，但没能完全取得预期效果，因为杰伊·古尔德仍在觊觎几家实力较弱的铁路公司，他估摸着自己能够挤垮或收购这些公司。准备再打赢几场费率战的古尔德拒不遵守协议条款，他还希望这个委员会能迅速解散。他问：“（我的铁路公司）是去芝加哥参加这个协会的（下一次）会议，还是干脆去给死尸献花？”

但“格兰其”有着更激进的计划。当时的公司都是在州政府发放的许可证基础上建立的（我前面说过，这些许可证通常涉及基础设施项目）；而许可证制度则是由半封建性质的垄断权发展而成的。“格兰其”认为所有公司从本质来说都具有垄断性。他们想回到个体经营的时代，那时候人人相互竞争，谁也赚不到太多钱。具体来说，“格兰其”希望州与州之间的商业活动能实现“不受限制的自由竞争”。为什么要允许公司跨州并购？为什么不强制它们相互竞争？

第一家正式的跨州商业组织是洛克菲勒于1882年创建的。这种新的公司结构是为了规避当时美国对跨州经营的限制。洛克菲勒将其称为“托拉斯”。最终，所有大型企业（不论它们的组织结构如何）都被称为托拉斯。因此，反对这类公司的运动便被称为“反托拉斯运动”。

制定全国性反托拉斯法的最初动力来自“格兰其”。他们的主要诉求是拆分铁路公司，到19世纪80年代，工会组织和小企业游说团体也加入了这场运动。1888年，得克萨斯州参议员约翰·里根再次发力，在参议院辩论会上提出了一项激进的反托拉斯法案。但实践再次证明“格兰其”的游说能力确实比较弱。在两年之后的1890年，美国国会颁布了《舍曼法》。《舍曼法》的条款非常模糊，参众两院几乎都是一致通过。现代学者对该法案轻松通过的原因各持己见——一部谴责“所有制约贸易或商业活动的合约、联盟……或阴谋”的法案按说肯定会遭到强盗贵族的抵制（《舍曼法》通过时，摩根正和一位情妇在英国的湖区度假）。《舍曼法》夸张的措辞似乎是为了掩饰其弱点。这部掺水的法案之所以能被签署为法律，在一定程度上是为了趁机通过一项关税法（该法实际上使长期饱受剥削的美国农民税务负担进一步加重）。

根据《舍曼法》发起的第一项反托拉斯行动针对的是一家控制美国砂糖业逾95%份额的垄断企业。不过法院裁定这家垄断企业并无违法行为，因此无须分拆。颇为讽刺的是，美国司法部根据《舍曼法》发起的最初6项诉讼中有4项对工会组织不利（工会曾与“格兰其”联手推动反托拉斯事业）。对反托拉斯活动家来说，《舍曼法》似乎产生了事与愿违的影响。与此同时，大企业的规模则在不断扩大。《舍曼法》通过后，美国成立了约200家托拉斯。仅在1898—1901年，美国就出现了44家新的大型托拉斯（类似摩根支持的产业集团），这些托拉斯把持着它们所在行业的主要份额。

但这种局面即将发生变化。《舍曼法》的含糊其词最终会变成一种优势。1901年，美国总统麦金利遭到暗杀，西奥多·罗斯福继任总统。罗斯福将拉拢“格兰其”及其盟友（民粹主义者、反对金本位制的人及工会组织）视为一种有利的政治策略。几年后，罗斯福果然在大选中赢得了压倒性胜利，实践证明他的策略是正确无误的。

1902年，执政不久的罗斯福宣布，他将利用《舍曼法》起诉北方证券公司。此项行动是暗中策划的，他只征求了一位内阁成员的意见，然后突然宣布了起诉决定。大为震惊的摩根急忙赶到白宫去见总统。他还不太了解政治游戏的规则已经发生了变化。摩根对罗斯福说：“如果我们做了什么错事，你可以派人来找我们的人，让他们改正错误。”罗斯福回答：“这个办不到。”美国司法部长接过话头，对一头雾水的摩根解释说：“我们不想改正什么错误，我们想让事情到此为止。”

美国最高法院1904年裁定摩根的北方证券公司在运营中非法进行贸易限制，勒令其进行分拆。此举成为一系列反托拉斯行动的开端。这场行动一开始声势很小。铁路运费是“格兰其”关注的主要问题，因此，分拆北方证券公司是场漂亮的政治秀。在此之后，白宫似乎就不愿再采取什么强有力的行动了。政府开始把目光投向美国钢铁公司和国际收割机公司，但并未在法庭上起诉它们，而是与摩根等人通过直接谈判达成了一些协议，让白宫获得了暗中监控这些公司财务记录的权力。1907年，当美国钢铁公司准备收购陷入破产的钢铁厂TC&I时，摩根的人便先低调地征求了白宫的意见。白宫批准了此项交易，但这些舒适的安排却没能抵挡住政治压力。1911年，新总统威廉·塔夫脱对美国钢铁公司发起了反托拉斯行动（讽刺的是，这项行动指向了罗斯福默许的TC&I收购交易）。从这时起，反托拉斯行动的步伐便大幅加快。罗斯福发起了57项反托拉斯诉讼，塔夫脱更是发起了90项之多。摩根麾下的美国钢铁公司和国际收割机公司在诉讼中幸免于难，但洛克菲勒手中的标准石油公司在1911年却被美国最高法院勒令

分拆。1914年，美国国会通过了《克莱顿反托拉斯法》，这部法律可以说比《舍曼法》更有约束力，尤其是在反同业联盟的限价行为方面。

尽管美国采取了这些反托拉斯行动，但以往钢铁厂和铁路公司经常挤垮彼此的时代还是一去不复返了。联邦政府往往会允许大型企业乃至自然垄断存在，但对这类企业的监管力度也大大加强。政府对铁路、电报公司和电力公司的定价进行监控，虽然很少会强迫它们进行分拆。有了这类价格监管措施，这些公司的利润就不及强盗贵族的全盛时期那么丰厚了。此外，利益冲突交易、内幕交易，尤其是制约贸易活动的同业联盟和其他协议（对强盗贵族财富的积累起到至关重要的作用）也逐渐为法律所不容，不过请读者放心，强盗贵族成功的核心原理（将规模经济巧妙转变为财富的秘密）在今天依然十分重要。

讽刺的是，政府的这些行动恰恰保护了强盗贵族的财产，因为它们能够防止其他人直接跟随强盗贵族的脚步，从而减轻了强盗贵族暮年时的竞争压力。说来也怪，强盗贵族并不完全反感这个受监管的世界。摩根的合伙人乔治·珀金斯问："摩根运营的美国钢铁公司和美国政府组建钢铁部又有什么区别呢？"他认为，监管有序的垄断资本主义相当于"一种最高级、最好、最理想的社会主义制度"。执掌美国钢铁公司的埃尔伯特·加里也赞同这种观点，他说："我希望有朝一日我们能到负责任的政府机构那儿，对他们说，'这是我们的事实和数据，这是我们的资产，这是我们的生产成本；现在你们来说我们有权做什么，我们有权收多少钱。'"政府监管带来的不便显然只是为终结竞争而付出的一点小小代价而已。

托拉斯的分拆或许让摩根非常苦恼，但他举办了一些精彩的派对来排遣心头烦恼。他有许多魅力十足的情人，他也爱为她们买珠宝。20世纪初有个流行的笑话是这么讲的："一位舞女对她的女伴说，'我从尚克利酒店的一个新鲜牡蛎里找到了一颗珍珠。她的女伴

则说，‘这有什么，我从老龙虾里弄出来一整条钻石项链呢’”——“老龙虾”是暗示摩根的年纪和紫红色的鼻子。在开罗的一次派对上，摩根把一堆金首饰扔在酒店的桌子上，对在座的女士们喊道：“请各位自己动手吧！”

后来又有人问摩根是否考虑治疗他那只破相的鼻子。他解释说，没有必要，他的鼻子已经成为“美国商业体系的一部分”。

# 金钱托拉斯

我们面前还有一个未解的谜团。我们现在已经知道了范德比尔特、卡内基和洛克菲勒的财富秘密——他们试图在无法获得政府颁发的执照或许可的情况下，通过种种手段来建立垄断（虽然是“自然”垄断）。

但摩根呢？我们通常认为银行业并非自然垄断行业，事实上摩根也从未占据过垄断地位。那么，摩根为什么能在几十年的时间里获得如此巨额的利润呢？为什么其他银行都无法取代他的地位？虽然摩根的财富从来都无法与范德比尔特、卡内基或洛克菲勒媲美，但他也是赚得盆满钵满。

这个问题很难回答。摩根本人没有给我们提供任何线索。摩根是个沉默寡言的人，惯于一言不发地盯着别人，有种可怕的威慑力。他书房的壁炉架上放着一个牌子，上面写着“多想，少说，不写”。在公开场合，摩根一般只说符合他利益的话，否则他就会说得语无伦次，让人无法理解。圣乔治教堂的牧师威廉·雷恩斯福德说，摩根“是我认识的人中最矜持的一个”。

当然，在摩根那个时候，银行业赚钱往往非常轻松。当时的商业银行和投资银行业者遵循一种非正式的从业规则，他们不会主动寻找新客户，而是等待客户上门。银行从不做广告，并且遵循一种约束价格竞争的传统，即如果有新客户上门，银行会先征得上一家银行同意再受理业务。这样做的目的是提高新人进入银行业的门槛。违反规则的银行一般会被其他银行业者排挤，其他银行会拒绝与它们进行业务合作。此外，在一个几乎没有任何金融监管的社会，如果有银行积极招揽生意，企业往往会认为这家银行要么面临破产压力，要么就是在欺诈。

但即使是在这个各得其所的行业中，摩根也占据着举足轻重的地位。从1900年前后到第一次世界大战开始时，美国所有1 000万美元以上的融资交易都是由J. P. 摩根或其他三家主要银行中的某一家经办的。最终，政界盯上了摩根，指控他建立了一个“金钱托拉斯”。摩根在埃及度假时，美国国会成立了一个由路易斯安那州众议员阿尔塞纳·皮若领导的小组委员会来调查摩根在银行业的垄断行为。小组委员会成立后便开始举办听证会；而受到指控的摩根仍在欧洲继续度假，他还协助德国皇帝赢得一场划船比赛。1912年11月，75岁的摩根应该委员会要求出席了听证会。皮若委员会没能证明摩根组建的银行同业联盟损害了客户利益，但调查结果的确揭示了摩根非同寻常的影响力。J. P. 摩根的合伙人在112家公司担任董事，涉及铁路、采矿和运输等行业。通过在董事会任职，摩根本人掌控了主导美国运输业的六大铁路网络中的四个。摩根是公平人寿（Equitable Life，美国最大的保险公司之一）的控股股东。他持有美国第二大银行国民城市银行（National City Bank）的大量股份，他的儿子杰克·摩根则在这家银行担任董事。摩根还通过表决权信托控制了包括担保信托公司（Guaranty Trust Company）在内的许多其他金融机构。J. P. 摩根的78名客户中，有许多都是在美国各行各业占据主导地位的产业集团，其中包括通用电气和美国电话电报公司。现代学者估计，如果把摩根提供融资和他通过投票权信托或董事会控制的公司的支出加在一

起，那么我们可以说，皮尔庞特·摩根（更准确地说是他的银行）支配着当时美国经济中约40%的投资资本。

在皮若委员会举行的听证会上，摩根显然是想解释什么，不过没有人知道他究竟在解释什么。他说："如果没有控制权，你就什么也做不了。"

该委员会的调查员塞缪尔·昂特迈耶接茬问道："如果没有控制权，你就不能做什么？"

摩根答道："除非你拥有真正的控制权，否则你什么也控制不了。"

昂特迈耶："哦，我觉得你说得对。这就是你想控制一切的原因吗？"

摩根："我不想控制什么。"

昂特迈耶："摩根先生，你是什么意思，我不太理解。"

皮若委员会没能证明摩根的"金钱托拉斯"损害了客户利益。部分原因在于，J. P.摩根的许多客户都认为尽管该银行收费很高，但物有所值。客户们这样说并不仅仅是因为他们害怕遭到报复。最近的分析显示，摩根的客户确实享受了非常丰厚的价值回报。事实上，处于全盛时期的摩根几乎具有点石成金的神通。如果公司的董事会里有一名J. P.摩根合伙人，那么这家公司的股票往往会升值30%左右，而股票升值几乎完全归功于公司利润的提高。如果不是因为摩根在创建运输垄断公司时遭遇过重创，这个数字应该还会高出许多，也许会高达70%。在多数美国公司信贷严重吃紧的环境下（我前面提到过），如果公司董事会中有一名成员是摩根的合伙人，融资就会容易得多。

也许仅凭这些事实就可以在一定程度上解释摩根占据统治地位的原因。在一个利益冲突交易盛行的时代，如果一家公司的董事会里有J．P. 摩根的银行家，这家公司的效益就会变得很好。摩根因此赢得了其他银行家难以企及的声誉——这种声誉有望成为重要的竞争壁垒。声誉良好的公司一般来说有望保持诚信，因为欺诈行为会让客户丧失信心，所以公司不敢轻举妄动。反之，要想从零开始建立良好声誉则非常困难。在公司建立之初，当声誉的价值还不是太大时，一家公司往往会表现出追逐短期利益的强烈倾向，因为这时候公司声誉的价值毕竟还很低。

不过，我本人赞同的解释是摩根创建了一种银行网络。反托拉斯活动家、美国最高法院法官路易斯·布兰代斯对摩根银行业网络运作状况所做的描述令人难忘："摩根（或其合伙人）是纽约、纽黑文和哈特福德铁路公司的董事，他让该铁路公司向J．P．摩根发行债券。J．P. 摩根向担保信托公司借钱购买这些债券，而摩根（或其合伙人）是担保信托公司的董事。J．P. 摩根把债券卖给宾夕法尼亚共同人寿保险公司，而摩根（或其合伙人）担任后者的董事。纽黑文铁路公司将债券发行所得用来向美国钢铁公司购买钢轨，而摩根（或其合伙人）是美国钢铁公司的董事。美国钢铁公司将出售钢轨道所得用来向通用电气购电，而摩根（或其合伙人）在通用电气担任董事……"

这类交易必然会让所有参与者从中获利。这是银行家梦寐以求的状态。在"现实世界"中，一家公司也许会控制其他公司（比如，一家占据支配地位的铁路公司会迫使钢铁厂打价格战），但在摩根的网络中，每一家公司应该都能盈利，虽然不是超额利润，但也不失为可靠而稳定的利润。这个网络中没有"毁灭性"竞争。随着网络的扩大，其价值也在增加，能够为新加入的公司提供越来越多的保障。摩根应该不希望这些公司与其他银行有生意往来——虽然摩根在出席皮若委员会听证会时曾大度地说，他喜欢"有一点竞争"。

尽管皮尔庞特·摩根家族及美国许多报纸都为摩根出席皮若委员会听证会时的表现叫好，但这项政治调查似乎对摩根产生了不利影响。摩根时代即将走向尽头，而摩根本人应该也意识到风暴正在逼近。1914年，就在当年出台的《克莱顿反托拉斯法》禁止在相互竞争的公司兼任董事会职务前不久，J. P. 摩根的合伙人做出了一项震惊华尔街之举——他们集体从30家公司的董事会辞职。其他银行很快也纷纷开始挑战J. P.摩根的统治地位。

皮若委员会的听证会结束之后，皮尔庞特·摩根自然又踏上了度假之旅，这一回他又去了埃及。然而，他的健康状况迅速恶化。教皇和德国皇帝都拍电报向他表示慰问。听证会结束后不到四个月，摩根就在罗马去世了，他是在睡梦中悄然离世的。J. P.摩根的许多合伙人都把他们老板的去世归咎于皮若委员会施加的压力，但摩根嗜酒如命、烟瘾很大，而且讨厌锻炼身体。因此，他能活到75岁应该已经知足了。

摩根去世后，人们发现他的遗产价值约为8 000万美元（相当于今天的19亿美元）。这一水平使他得以跻身强盗贵族行列，虽然他的遗产远不及其中的头号富豪。不过，这个估值并不是很可靠。“海盗船”号的价值估计为135 000美元，但杰克·摩根早些时候与政府接触时称，这艘游艇仅船体价值就高达85万美元。摩根的艺术藏品估值比他本人亲口提到的购入价格要低，这就更不可能了，因为许多艺术品当时已经大幅升值。这些遗产的价值之所以被明显低估，很可能与纽约的遗产税有关。因此，皮尔庞特·摩根的身家完全有可能比史料记载的水平要高。




皮尔庞特·摩根的出殡队伍。安德鲁·卡内基在摩根去世时听说他身家“仅为”8000万美元（相当于今天的19亿美元）时表示：“简直不敢相信，原来摩根根本不算有钱。”（Bain News Service / Library of Congress）

但《华尔街日报》编辑塞雷诺·S.普拉特认为：“（摩根的）力量并不在于他自己手里的几百万美元，而是体现在他托管的数十亿美元里。”

摩根为什么没有利用这种力量来积累自己的财富呢？比如，他为什么甘愿让卡内基成为世界上最富有的人，而不是把这份殊荣留给自己呢？我们永远也不会知道答案。但我的猜想是，像摩根这种含着金勺子出生的人（在本书介绍的强盗贵族中，只有他一人如此）对金钱其实并没那么执着。像他这样的大人物似乎根本无须向任何人证明什么。

## 跟着我的“鼻子”走

强盗贵族大都是闯入美国经济舞台的不速之客，他们凭借非正统的经商之道在新的行业中占据了主导地位。范德比尔特渴望打败所有对手，古尔德奋力攫取自己想要的东西，洛克菲勒通过同业联盟来扼杀竞争对手，卡内基则凭借来路不正的资本奋力实现规模效应。与他们相反，摩根则是不紧不慢地悄然走上美国经济舞台，他拥有旁人无法匹敌的人脉和不容小觑的雄心。摩根做派优雅，拥有一帮皇室密友，经商时走的是排外路线，与其他强盗贵族相比，他有时会显得有些落伍。

但强盗贵族也有很多共同点。其中最突出的是，他们都强烈反对竞争，他们认为出色的人在这种重压下无法获得与才能相匹配的财富。这些强盗贵族都或多或少地削弱了他们所在行业的竞争力量。而静观其变的摩根更是试图消除所有行业的竞争。

这些强盗贵族追求的是新式垄断（而且在多数情况下都如愿以偿）。半封建的旧式垄断建立在政治关系和政府赋予的特权之上，这些特权主要是由州政府赋予的。最高法院对吉本斯诉奥格登一案的判决解放了美国的商业，竞争的闸门从此打开。这项判决不啻为财富秘密的大敌。的确，吉本斯诉奥格登一案的判决对政治企业家构成了沉重打击，导致他们被强盗贵族清除出局（被范德比尔特挤垮的政治企业家比我讲述的案例要多得多）。普通人也许会就此止步，满足于与竞争对手分享市场。但强盗贵族则勇往直前，他们要打破竞争的诅咒，积极寻找能让他们在全国范围内重树垄断地位的财富秘密——他们想借助行业运行机制、同业联盟和皮尔庞特·摩根的协助，建立一种自然垄断。

总体而言，这场建立全国性垄断的竞赛有两类赢家。第一类是网络企业，包括铁路公司、电报网络公司，还有后来的电话网络公司。（到目前为止我还没谈到，但我们将在第六章中介绍与这些“网络效应”企业类似的现代公司，并解释它们的财富秘密如何发挥作用。）这些垄断一开始是区域性的，并以基础设施行业的运行机制为基础（事实上，一家从业者往往会挤垮其他所有从业者）。范德比尔特非常善于展开这类竞争，他建立了许多区域性垄断企业，这种策略成为他的第一个财富秘密。他采取的下一步行动，即建立全国性铁路网络也取得了一定的成功（我们将在最后一章中介绍）。但他后半生努力创建的铁路系统仅仅完成了一部分，他的继承人很快就放弃了努力（有一部分落到了古尔德手中）。讽刺的是，后来古尔德也遭遇了同样的命运，他的继承人把关键的铁路资产拱手让给了爱德华·哈里曼。在摩根最终通过北方证券将铁路公司统一起来之后，建立覆盖美国大片区域的铁路网络垄断企业的梦想才真正实现（但联邦政府后来的分拆之举又打破了这个美梦）。

这场竞赛的第二类赢家是那些能够享受规模经济优势的企业。我在本章中重点介绍了石油业巨头洛克菲勒和钢铁业巨擘卡内基。我前面说了，规模经济（存在于许多行业）很少能成为财富的秘密，这在一定程度上是因为，工厂或公司的规模一旦大到无法妥善管理，“规模不经济”就会抵消规模经济的效果。因此，业界的强盗贵族需要借助一点外力才能在全国范围内实现垄断。虽然他们采用的许多具体方法最终都遭到法律禁止，但设法将规模经济转变为财富的秘密依然是现代社会财富积累的必由之路（我们将在第五章中讨论这个问题）。

洛克菲勒通过南方改良公司这种绝妙的反竞争策略（之后他可能还在全国范围内采取了类似策略）增强了规模经济。这便是他的财富秘密。卡内基则获得了摩根的支持。摩根愿意支付4.8亿美元收购卡内基钢铁，这个价格反映的并不是该公司资产或未来收入的价值，而是削弱美国钢铁市场竞争所带来的价值。简言之，此项交易反映出垄断

的价值（更准确地说是市场集中的价值，因为美国钢铁公司之前“仅仅”控制着美国2/3的钢铁产量）。尽管通过收购来实现垄断难度很大，但神通广大且极其渴望终结竞争的摩根做到了——虽然从中赚到大钱的主要是其他人。卡内基只是其中最有名的受益者。在强盗贵族时代，摩根一手推动的垄断整合还缔造了许多其他富豪，其中包括查尔斯·艾伯特·科芬（他是一家后来并入通用电气的公司的大股东）和小赛勒斯·麦考密克（他麾下的一家公司后来并入国际收割机公司），这里我就不一一介绍了。

这些垄断富豪是当时最富有的人，以大多数标准来衡量，他们也是截至那个时代最富有的人。而我们如果采用某些特定的衡量标准，强盗贵族中的首富洛克菲勒甚至可以说是史上最富有的美国人。1937年，也就是洛克菲勒去世当年，他的财富价值估计高达14亿美元，大约相当于今天的227亿美元。如果单纯以购买力来衡量，他可能比不上今天的亿万富豪，但如果我们采用世界银行经济学家布兰科·米拉诺维奇基于劳动力的价值标准，那么洛克菲勒的财富应该与当今最富有的美国人比尔·盖茨相当。卡内基和范德比尔特略逊一筹（大约与克拉苏相当），摩根则更逊一筹。不过，如果我们采用另一种标准（将个人财富与国家经济产值进行比较），洛克菲勒则处于比其他人更高的层次。洛克菲勒的资产净值在巅峰时期接近当时美国经济产值的2%。而2014年比尔·盖茨的财富则不到美国经济产值的1%。

尽管强盗贵族遭到社会的强烈抵制，但美国最终还是跟随摩根那闪亮的红鼻子迈入新的经济时代。卡内基和洛克菲勒想要挤垮所有人并攫取大量利润，但摩根的做法却有所不同，他要的是稳定。他似乎不太执着于赚钱，而只是希望所有人都能还得起债。为实现这个目的，他需要的是监管。摩根曾运用自己的影响力来阻止铁路公司鲁莽地掀起价格战，他还运用这种影响力兼并公司，直到行业趋于稳定为止。当然，摩根认为他应该通过广泛的董事会网络亲自监管美国经济。其他美国人最终对他的做法提出了异议，但他们反对的只是最后

这一点。摩根设想的那种巨型企业在竞争有限的环境中稳定发展的局面最终在许多行业得以实现。不过，最终扮演监管者和维稳者角色的是联邦政府，而不是摩根。

但这种稳定发展的局面也伴随着一定的代价。在摩根采取整合行动、企业向有序竞争过渡之后，美国经济的增长步伐就开始放缓。现代学者估计，从19世纪20年代中期吉本斯诉奥格登案判决出台到世纪之交前后，美国经通货膨胀调整的年均经济增幅在4%~6%之间——这一经济增长速度非常出色，甚至可以说是前所未有的。但从19世纪90年代开始，美国经济年均增速降到了2%~4%之间，相比之下略有逊色。此后，美国经济增速似乎一直徘徊在这一水平，直到第二次世界大战后才再次出现高速增长（美国一举成为超级经济大国）。当然，我们不能把美国经济放缓的责任全部归咎于摩根。影响经济增速的因素毕竟有很多。但如果许多行业都以受政府调控的垄断取代激烈的市场竞争，恐怕无助于推动经济发展。比如，美国钢铁公司（这家公司在钢铁这一重要行业占据支配地位）缺乏创新便是摩根的整合行动导致的后果。

更重要的是，从财富秘密的角度来看，规范竞争的出现并不是什么好事。此后，财富规模能与强盗贵族媲美的富豪便难得一见了。反垄断法和对同业联盟的限制使真正的独占垄断变得更难实现（但几家大公司共同把持市场的寡头垄断很常见）。此外，由于政府开始密切关注企业的利润，新一代商业巨头便很少能够达到范德比尔特、古尔德、卡内基或洛克菲勒那种高度了（不过，汽车业巨头亨利·福特达到了与他们接近的水平）。

但请读者不要绝望，世上还是有财富秘密可寻的。在下一章中，我们要介绍的不是某些杰出的个人，而是一整个行业。这个领先的行业缔造了一大批身家百万的有钱人，他们是当今收入位居前1%的财富新星。

第四章

# 当今顶级富豪的财富秘密



## 寻找“富人帮”

我最近又去了一趟阔别数年的新加坡并见了一个熟人，还跟他共进午餐。他的公司专做企业调查，并提供“私人承包业务”——一般是一些在军队里干过的人，他们被派往伊拉克、阿富汗和尼日利亚等

国家从事安保工作。我和他见面的那会儿，他公司的大部分收入都来自伊拉克安保业务。我问他新加坡有哪些地方值得一去；当时我觉得有座新建的赌场看起来不错，这座赌场大概有50层，楼顶带无边际泳池。但他却说：“哦，别到那儿去。那里的人派头都很大。”这番话让我感到有些吃惊。我心想，那帮人得多招人厌啊，就连整天跟雇佣兵打交道的人都讨厌他们？

不过说句公道话，那帮有钱人有时候确实令人生厌。他们是一群搞金融的年轻人，怀揣丰厚的奖金，出没于曼哈顿、伦敦、香港，当然还有新加坡的高档酒吧、餐厅和脱衣舞俱乐部。出身上流社会、记录富豪生活的作家霍利·彼得森解释说：“你会看到一些30多岁的人，他们做对冲基金或者在高盛当合伙人，一年能赚两三千万甚至四千万美元。从事这个行业的人有很多，他们彼此交往，形成了一个群体。他们开始像豪赌者一样结伴在世界各地漫游，他们与世界上其他人之间拉开了巨大的差距。”彼得森给出的数字有点高——高盛合伙人的平均薪酬其实在150万美元左右。那些高收入的银行家也不都是30多岁的人。不过，在狂欢之夜，最令人难忘的是那些年轻人，即使是150万美元也足以让他们购买许多定制套装、劳力士和法拉利了。记者兼作家凯文·鲁斯说：“人人都在不断衡量自己的财富。如果我是高盛的银行家，我会去跟一个麦肯锡的咨询师说：‘我比你有钱。’”



新加坡滨海湾金沙酒店楼顶的酒吧可以欣赏到绝佳的景观，但朋友警告我说：“那里的人派头都很大。”（© Guy Keating [ozgfk@flickr.com] ）

这个“富人帮”的特别之处在于人数非常多。2007年，全球最大的五家投资银行奖金总额超过360亿美元。2008年银行业形势不景气，但摩根大通仍有逾1 500名银行家拿到超过100万美元的奖金，高盛更有逾200名银行家拿到300万美元甚至更多的奖金。这就意味着，银行业内很多人会因为有钱而自视甚高，还有很多拿到100万美元奖金的银行家会觉得有必要犒劳一下自己。一位接受《纽约时报》采访的房地产经纪人（过去是投资银行家）解释说：“他们渴望拥有奢侈品，渴望炫耀；男人和男孩的区别在于他们手中玩具的大小。”

安德鲁·罗斯·索尔金在讲述全球金融危机的《大而不倒》一书中谈到，美联储主席蒂莫西·盖特纳在策划针对华尔街的救助行动时曾进行过一番思考。书中写道：“他心想，这就是救助的意义所在。那些起早贪黑勤奋工作的人，在一定程度上都指望金融业来拉动经济……他提醒自己，这就是救助金融业的真正意义，是为了从事普通工作的普通人。”盖特纳说得确实没错。他所说的普通人是指那些不从事金融工作的人；但“富人帮”本身就是由普通人构成的，而他们都是盖特纳的救助对象。他们并不是那种你只要见过一次就可以在鸡

尾酒会上炫耀一辈子的顶级富豪，而是和你一起读书，一起工作，或者你每天都能在大街上看到的人（特别是如果你住在曼哈顿或伦敦的话）。这些人与你的唯一区别在于他们都比较有钱。

你小的时候，父母可能让你长大后当医生或者当律师。其实你应该听他们的。医生和律师在美国收入前1%的群体中所占比例超过20%。从事这些职业的人之所以收入不菲，在一定程度上是因为从业者需要获得政府颁发的执照。设定这种门槛的确很有必要——如果大街上任何人都能当心脏外科医生，那么心脏手术的费用就会大幅下降，但这样一来，你在手术中存活的机会也会大大减少。医生之所以要取得执照，部分原因是为了保护公众的利益。对执照的要求可算是一个小小的财富秘密。它意味着，即使人人都知道医生能赚很多钱，而且都想当医生，但没有执照就当不了。当然，获得执照并非不可逾越的障碍，因此医生很少能跻身超级富豪行列，但总体来说，医生的收入是相当不错的。当医生之所以收入不菲，是因为这个行业竞争有限。

不过，如果当年父母建议你当银行家，那可就更高明了，要是你没有听他们的话，现在多半会后悔不迭。我们都知道，近年来大多数人的收入增速都比较缓慢，甚至停滞不前（我们将在本章结尾详细讨论这个问题），但很多国家中“1%最富阶层”的平均收入却有所增加。金融业（包括商业银行、投资银行、资产管理、房地产和保险行业）的平均收入更是取得了大幅增长——我们甚至可以说，金融业收入的增长撼动了前1%最富阶层中其他群体的地位。以美国为例，从20世纪70年代至今，金融业者在国内顶尖收入群体中所占的比例提高了近一倍——把一些有钱的医生、其他行业的高管、农场主、创业者和飞行员挤出了前1%的行列。的确，金融业是这期间唯一一个在国内顶尖收入群体中占比显著提高的行业。我们可以毫不夸张地说，金融业的崛起会让其他所有人感觉自己正迅速落伍。

这种成功也许最明显地体现在银行家（包括投资银行家）身上。但金融业为什么能够整体超越其他行业呢？毕竟，当银行家并不需要什么执照。本书从开头到现在，我们关注的一直是某些杰出个人和企业的财富。但带动整个行业蓬勃发展的财富秘密又是什么呢？要想回答这个问题，我们就必须从这帮有钱人那低微的出身说起。

# 存款保险机制

1929年的美国股市崩盘和银行业破产浪潮引发了经济大萧条，在此之后，美国政府便决定采取行动来彻底解决银行业的危机。1933年6月，美国国会创立了一个新的政府机构来履行为美国银行存款提供保险的职能，这就是联邦存款保险公司。此举的目的是根除银行挤兑现象。有了这项保险机制，储户们就知道，即使银行破产，他们账户上的资金也一样安全无虞，因为联邦存款保险公司会为存款提供保险（保费由银行支付）。

当然，这其中也存在一些明显的问题。20世纪40年代，一位银行业高管曾表达过自己的担忧。他说，存款保险“可能会削弱银行改进管理的积极性，因为这样一来……公众在选择储贷协会时就不那么挑剔了”。既然存款有保险，那我把钱存在好银行还是坏银行又有什么区别呢？确实没什么区别。考虑到这类风险，联邦存款保险公司要求国会允许其在银行涉足不够安全可靠的活动时终止它们的保险（而该公司确实也获得了这一权力）。可惜这种权力在实践中几乎从未运用过，因为取消银行的保险会引发挤兑，而联邦存款保险公司成立的初衷恰恰是防范挤兑。

不过问题其实也不大。《1933年银行法》（更为人熟知的名称是《格拉斯－斯蒂格尔法案》）让美国银行业根本无法从事任何风险过

大的活动。在联邦存款保险公司投保的银行不可以从事投资银行业务或跨州业务，它们设立的分支机构数量也有限制。联邦政府甚至为存款利率设定了上限，以防止银行为吸纳存款而相互竞争。这种家长式的监管限制了竞争，并为银行业者带来丰厚的利润，但也没有什么发大财的机会。银行业的日子挺无聊，虽然过得还算不错。据说银行家的生活遵循“3－6－3原则”：为存款支付3%的利率，对贷款收取6%的利率，下午3点去高尔夫球场。

就在银行家出去打高尔夫球的那些年里，政府出台了许多日后将改变整个行业面貌的监管改革措施。但银行业实在太沉闷了，因此这些改革过了很长时间才引起人们的关注。第一次重大变化发生在1935年，当时联邦存款保险公司获准在银行陷入困境时协助它们展开并购，而不是必须进行破产清算并向储户赔付损失。如果一家银行濒临破产，联邦存款保险公司可以设法安排另一家银行进行收购，并在必要时动用存款保险基金为收购交易提供补贴。只要稍加注意（事实上没有人注意到），你就会发现此举产生了一种耐人寻味的影响。联邦存款保险公司按说只为小储户提供保险。但该机构安排的政府协助并购（被称为“收购与承接”交易）却让所有储户都享受到了保障，因为所有存款（不论有没有保险）都在联邦存款保险公司的协助下被另一家银行接管了。

到20世纪40年代，收购与承接交易已经成为联邦存款保险公司的默认选择。这就意味着，联邦存款保险公司实际上在为美国所有银行存款提供担保。20世纪50年代，这项政策曾引发政治抵制，有段时间政府又开始坐视银行破产了，但这种局面并没有持续多久。到20世纪60年代，联邦存款保险公司开始重操旧业。20世纪80年代中期，一项针对到当时为止规模最大的50例银行破产案的调查发现，在其中46例破产案中（最大的20家银行全部包括在内），联邦存款保险公司要么对银行进行了救助，要么就出资安排了并购交易，可以说联邦存款保险公司实际上为所有大大小小的储户都提供了百分之百的存款保险。

另一项研究发现，1979—1989年，所有存款中（不仅仅是作为联邦存款保险公司保险对象的小额存款）有99.7%都因联邦存款保险公司采取的行动而避免了损失。此外，从20世纪60年代开始，联邦存款保险公司的存款保险基金便纳入了国家预算，暗示美国的银行存款完全可以获得政府的充分信誉保证。

这是一种很有意思的现象。很多人都误以为只有银行业才会吸引那些追逐风险的疯子，这些人为追求快速致富，常常会把自己的公司弄垮。而事实上各行各业都是一样，只要条件允许，所有头脑正常的企业管理者都会追逐风险。如果有人把自己的钱托付给你，你应该会立马用这些钱来投资一个风险超高、有望迅速为你带来回报的项目——毕竟这不是你的钱。你也可以把这些钱放进自己的腰包，而不去理会股东的利益，皮尔庞特·摩根时代盛行的利益冲突交易就是这样。但对多数高管而言，这类策略执行起来难度实在太大。如果你偷钱或者赔钱，人们就不会再把钱交给你了。评级机构、会计师事务所和董事会都会监控这种行为，虽然他们做得并不完美。你也许可以暂时逍遥法外（想想安然公司或伯尼·麦道夫吧）。但如果你被抓住的话，就得进监狱了。

但如果出于某种原因，政府决定为投入你公司的所有资金提供担保，让把钱给你的投资者永远不会出现损失，又会发生什么呢？这样一来，还会有人在乎你拿他们的钱做什么吗？

答案当然是否定的。

经过20世纪50年代的一段短暂间歇，银行业便出现了这种神奇的局面，至少在储蓄业务上是这样。参保银行的所有资金实际上都有联邦存款保险公司的担保，于是便没有人在乎银行的人怎么花他们的钱了。小储户不在乎也就罢了（他们约束银行行为的能力毕竟有限），但关键在于，大储户或其他银行（他们本来应该展开有效监督）也不在乎。对美国银行业管理者行为最重要的约束也许就这样解除了。银

行家们可以拿着其他人的钱为所欲为。那些之前参与内幕交易的人现在可以肆意侵吞存款了——而知道自己的钱高枕无忧的储户们对此也毫不介意。

这就是银行业发生的一切。

# 储贷行业危机

全球金融危机的前奏是20世纪80年代美国爆发的储蓄和贷款行业危机。这是一场彻头彻尾的美国式危机，其中的元素包括得州佬、城市无序扩张、肥胖、美国国会、一位名叫“喜乐仁爱”（Joy Love）的女郎，以及更多得州佬。但这场有些可笑的小危机却成为20年后全球金融灾难的前奏。

酿成这场危机的原因恰恰是储蓄和贷款行业的平淡（危机爆发前的惊人利润也是拜其所赐）。储蓄银行从人们手中吸纳存款，而这些存款只能用来发放住房贷款。这是一个让世界可以拥有电影《风云人物》中那种美好生活的行业——在一个冷清的小镇上，有一位银行家（他有个健忘的叔叔）深受众人爱戴，每个人的抵押贷款都是他发放的。只要政府保持对利率的控制，储蓄银行就不会赔太多钱（如果某人还不起抵押贷款，你可以没收他的房子）。但这个行业也很难赚到大钱。不过，储蓄和贷款行业有一个重大优势：它被视为一潭死水，以至于没人愿意花力气来监管。

1980年，金融业开始出现监管全面放开的势头，在这种背景下，一场由储贷协会（又叫储蓄银行）引领的游说行动应运而生。游说者呼吁将每个账户享受的联邦存款保险上限提高到10万美元。当时出席会议的政治家和监管官员现在已经不记得是谁同意批准这项政策的

了。但有一名参议员的助手称（他说得应该是准确无误的）：“我们多少是把它当成了安抚储蓄银行业那帮傻游说者的一块曲奇饼，甚至是饼干屑。”储贷业被人们视为一个没什么技术含量的行业，但他们要求的可不仅仅是饼干屑。保险上限的提高让储蓄银行获得了吸纳巨额资金的新渠道。当时，储蓄银行个人储户的平均存款还不到1万美元。但华尔街投行经营一种针对富有个人或企业的“经纪存款”业务。从本质上说，这是一些可流动的银行账户，能够在机构与机构之间转移，以寻找最高利率。如果存款保险的上限提高到10万美元（几年前仅为25 000美元），就意味着可用10万美元为单位来管理存款，这样一来，经营经纪存款业务就变得合算多了（随后出台的取消经纪人收费上限的决定也推动了经纪存款业务的发展）。1982年1月，全行业经纪存款总额仅为30亿美元，到1984年1月便激增至300亿美元。

收取客户费用的华尔街投资银行会寻找存款利率最高的金融机构，然后把客户的钱存进去。按说投行还会密切监控这些金融机构（至少一开始是这样），以确保它们没有破产风险。存款保险上限提高后，经纪存款业务突然变成了香饽饽，而积极寻找最高利率的投资银行也放弃了对储蓄银行的监控（因为存款可享受保险）。美林（一家提供经纪存款服务的银行）首席执行官对财经作家马丁·迈耶说，他的银行只会把储户的钱存入“投资级”储蓄银行。这句话从字面上看也许没错，但却很有误导性，因为美林把上亿美元存入了当时严格来说已是资不抵债的直布罗陀储贷协会、林肯储贷协会和帝国储贷协会这三家储蓄银行。当然，这也没有什么大不了。任何不超过10万美元的存款都可享受完全的保障，因此风险为零。高于10万美元的存款也很有希望获得保障。如果美林的首席执行官花大力气监控存放客户资金的储蓄银行，那就纯属浪费时间。唯一重要的是哪里利率最高。

加州洛代的美国多元化储蓄银行便是一家利率极高的银行（应该算是美国利率最高的储蓄银行）。经营储蓄银行的资本要求是3%，也就是说，如果一家储蓄银行的所有者名下有300万美元资金，那么他可

以合法吸纳1亿美元存款。美国多元化储蓄银行的所有者兰比尔·萨尼依靠一项由政府补贴的老城区复兴计划（他可能动了些手脚，让该项目的估价大大超过其实际价值）筹得了必要的启动资金。他建立的储蓄银行并没有那些具有银行特色的配套设施：没有柜员窗口，没有沿街的门面，也没有抵押贷款。美国多元化储蓄银行主要经营经纪账户，靠提供全国最高利率（这是毫不夸张的）来吸引存款。随后，萨尼把这些钱随意投入他感兴趣的各种项目：购物中心、公寓、一个全国无线寻呼系统、一家鸡粪处理厂、风力发电站，还有垃圾债。这些项目大都没能赚到钱，于是萨尼很快便开始用储户的钱来支付利息了。等到加州储蓄和贷款业监管机构于1985年12月关闭美国多元化储蓄银行时，这家银行吸纳的存款已经增至11亿美元，而且几乎赔得一干二净。也许其中高达8亿美元的损失要由美国政府埋单（到这个时候，该行业的巨大亏损已经让保险基金力不从心，联邦政府不得不出手干预，以填补漏洞）。美国多元化储蓄银行的损失（约为8亿美元）与资产（约为1 100万美元）比率之高简直让人膜拜。投资银行桑福德·伯恩斯坦（Sanford Bernstein）的一位分析师写道："这事跟那种一个醉汉骑摩托车血洗整个匹兹堡市的报道有一拼。"

加州（美国多元化储蓄银行所在地）、马里兰州和得克萨斯州是储蓄和贷款行业危机的重灾区，最严重的管理失当和欺诈案例往往都集中在这几个州。这些地方的储蓄和贷款行业可由州一级，而非国家级监管机构管辖。而州一级监管机构基本上什么都不管，它们实际上和行业协会差不多（有些机构的资金来自受它们监管的储蓄银行），或者只是一个向储蓄银行退休高管提供美差的地方。当储蓄和贷款行业还处于沉睡状态时，这并不算什么大问题，但在储蓄银行开始肆意吸纳巨额经纪存款之后，严重的问题便出现了。1988年，加州的储蓄和贷款行业开始陷入危机，而监管机构的5名官员却飞往意大利，为他们的新总部选购花岗岩。这样的行为在当时并不鲜见。1986年，得克萨斯州储蓄和贷款业监管机构的一名新职员发现，那里的工作人员连打字机都没有，更不用说电脑了——他们只是用铅笔把对储蓄银行的

检查结果记在纸制表格上。一名受聘到马里兰州清理残局的会计发现，有一家储蓄银行把所有退休金账户都放在办公室冰箱内的一只纸袋里，因为没人知道该怎么处理它们。她实在搞不懂这家机构之前是如何蒙混过关的。

行业问题在经纪存款大量流入后变得更加严重，因为经纪存款的流入让州一级小监管机构获得了巨大的好处。20世纪80年代，加州的储蓄银行为该州议员帕特里克·诺兰的竞选活动捐资15.4万美元——对州政府来说，这可是一大笔钱。诺兰于1982年提出了一项法案，允许受加州州一级政府监管的储蓄银行投资任何领域，从风力发电到垃圾债券都可以（正是美国多元化储蓄银行当时涉足的领域）。在加州，储贷行业曾受到最为严格的监管，储蓄银行一度只能发放住房贷款，但它们很快就成了监管最宽松的领域。因羡慕这种自由，全球银行业巨头花旗集团甚至一度考虑将旗下银行业务全部转为储蓄和贷款业务。

得克萨斯州的监管则更加宽松：该州不仅允许储蓄银行随意投资任何领域，而且允许银行向其所有者经营的其他业务发放贷款。这就导致卡内基时代结束后一度销声匿迹的利益冲突交易死灰复燃。1983年，一名中央监管官员去得克萨斯州时发现自己坐的竟然是一辆劳斯莱斯，这令他有些警觉（车主是小斯潘塞·H. 布莱恩，曾经在一家储蓄和贷款行业监管机构担任副主席，时任帝国储蓄和贷款协会董事长）。这位来自华盛顿的官员说（也许带着几分紧张）："我还没见过哪个储蓄银行的主管开劳斯莱斯。"布莱恩则表示："在我们得克萨斯州，这行的利润非常高。"1982年，帝国储蓄和贷款协会的存款仅有1 730万美元。两年后，该银行的存款便激增至3.089亿美元——其中85%是来自华尔街投资银行的经纪存款。

不久之后，一名心存怀疑的联邦监管官员包了架私人飞机，用录像机拍下了帝国储蓄和贷款协会在达拉斯以东的30号州际公路沿线出

资开发的大片房产。这段录像持续时间超过20分钟，解说词介绍称：“无数公寓房正在开工建设，没有一套房有人居住。”至少有50%的公寓楼是空的，其中许多似乎是烂尾楼。还有许多建成后“几乎完全空置”的公寓房有冻坏、故意破坏和纵火的痕迹。录像显示，街对面还有更多公寓正在施工。这些新建的鬼城是用来“炒房”的，也就是迅速购买和转售房产（通常是在相关的公司之间进行），可产生大量账面利润。但等房产到了交易环节的最后一方（以及为项目贷款的储蓄银行）手中时，几乎已变得毫无价值。1984年，在联邦监管机构最终关闭帝国储蓄和贷款协会之后，政府为赔偿储户损失花了2.79亿美元。

帝国储蓄和贷款协会绝不是得克萨斯州唯一一家与监管机构关系密切的储蓄银行。拉马尔储蓄协会曾让一家政府银行业监管机构的主席担任其董事，其股东中还包括得克萨斯州储蓄和贷款业监管机构的主管。拉马尔的野心简直有得克萨斯那么大。这家银行曾试图参与一项为中国最高建筑融资的交易。拉马尔最终于1988年破产之后，美国政府为救助其储户花费了8.05亿美元。还有一家名为弗农储蓄和贷款协会的得克萨斯州储蓄银行曝出了雇妓女为监管官员提供服务的丑闻（其中最著名的是达拉斯一位名叫“喜乐仁爱”的小姐）。弗农倒闭后（其不良贷款比例高达96%），该行行长在随后的庭审中做证称，嫖娼的监管官员有阳痿问题，因此他实际上并不算受贿。当然，陪审团显然不相信这种鬼话，他们和检方站在了一起。



帝国储蓄和贷款协会破产后，美国政府接管了原属该银行的公寓楼。有200幢公寓索性被推倒，因为它们一钱不值。（David Woo / *Dallas Morning News*）

马里兰州的情况可能更糟（当然，在储蓄银行经营者眼中是更好）。马里兰州州长发布的特别调查员报告指出："该州对储贷协会的监管完全缺失；业内一些人利用这种监管缺失把储户的钱据为己有；该州还允许储贷业自行制定和执行土规定，这种制度可谓漏洞百出。"马里兰州Old Court储贷协会的胖老板杰弗里·莱维特用储户的钱买了价值40万美元的珠宝、17辆汽车、1辆劳斯莱斯高尔夫球车和3匹纯种赛马，这些举动令这家银行声名狼藉。莱维特腐败生活中最琐碎的细节都会让公众震惊不已。据报纸报道，有人在巴尔的摩的一家餐厅里看到莱维特和他的妻子各吃了6份餐后甜点。

到20世纪80年代中期，全国各地的储贷协会都出现了巨额亏损，导致存款保险基金入不敷出。整个行业都需要政府救助了，但其中有

一个问题。储贷业当时已在全国范围内形成了强大的政治影响。虽然用妓女来贿赂官员为法律所不容，但储蓄银行向国会议员和监管官员提供的大多数好处都是完全合法的。它们为国会议员及其工作人员提供全额旅费，向监管机构退休官员提供职位，并为竞选活动大量献金。等到国会和联邦监管机构开始讨论针对储贷业的救助方案时，他们才发现，该行业的政治影响已经大到足以对救助条款横加摆布的程度。曾为加州储贷业监管官员，后在得克萨斯州从事游说活动的劳伦斯·塔格特曾致信美国财政部长，他在信中称，任何附加严格条件的储蓄银行救助方案（比如关闭、合并或者让它们被银行收购）“都有可能对我党在今后选举中的筹资能力产生极其不利的影响”。塔格特还写道：“许多积极支持政府的人都与被（联邦储贷业监管机构）关闭或面临关闭风险的储贷协会有关联。”

于是，储贷行业在整个80年代获得了一连串救助，这些救助方案均以让储贷协会继续经营为出发点（实际效果是让它们有更多时间去赔钱或偷钱），这让联邦监管机构大为光火。20世纪80年代初的一项救助方案推出了一系列特别针对储贷行业的会计监管制度改革，改革后的规定允许储贷协会用虚幻利润来派息，实际上刺激了该行业的进一步亏损。这些改革也未能解决储蓄银行的破产问题。一项联邦调查发现，到1985年，全国有434家储蓄银行严格来说陷入了资不抵债的境地，还有850家银行处于破产边缘。得克萨斯州、加州和马里兰州储贷业管理严重失当的案例让人们对业内广泛的欺诈行为产生了警惕，而欺诈正是导致储贷业问题的原因之一。然而，储贷行业还是成功地争取到了另一项救助，救助方案包括创立一家准公共机构来处置不良资产，而该机构几乎完全由储贷业高管来管理。

当然，这并没有解决储贷业的问题。1986年，在联邦政府不得不为存款保险基金注资时，储贷业也想自己决定救助条款。参议院银行委员会的最高层从储贷业获得过巨额竞选捐款，而被控从银行和储贷协会收取大量好处的众议院银行委员会主席费尔南德·圣杰曼则在接

受伦理调查。储贷行业在1983—1988年总共向参加竞选活动的国会议员捐资450万美元左右。最终，这些储贷协会虽然没能如愿让纳税人二话不说出钱买礼物，但却成功地（可以说是厚颜无耻）说服政府在为破产储贷协会提供100亿美元救助资金的同时，又向“健康的”储贷协会提供了8亿美元补贴。

但这些钱仍然不够。到1987年，储蓄贷款行业整体出现了68亿美元亏损。1988年4月的一份报告发现，仅得克萨斯一个州的储贷协会每天的亏损就高达2 700万美元，一年内亏损有可能会高达100亿美元。

到1991年，情况变得更加严重。管理不善、以权谋私、政商勾结等问题的泛滥以及许多赤裸裸的欺诈行为使救助规模变得相当庞大：由纳税人负担的储贷业救助计划费用会高达1 530亿美元，相当于美国经济总产值的2%。一些人估计，包括各种担保和利息在内，长期救助成本可高达1万亿美元。如此庞大的规模吸引了全国上下的关注，这一回，储贷业的游说力量终于失灵。在此轮救助中，数百家经营不善储贷协会被合并、收购或关闭。联邦政府在不到一年的时间里接管了40个州的402家储贷协会，总资产超过2 200亿美元。1989年出台的《金融机构改革、复兴和强化法》整顿了储贷业宽松的监管关系，1991年出台的《联邦存款保险公司改革法》则规定，当银行（以及储贷协会）的资本与资产比率达到一定程度时必须关闭。

从此，有背景的储蓄银行利用政治影响来维持运营的时代结束了。在联邦存款保险公司清理银行业乱局的1991—1993年，破产案例大幅增加。

更重要的是，1991年出台的法律大体上终止了存款保险的全方位覆盖。1991年后，处理银行破产的方式已不再是以前惯用的那种补贴收购与承接交易。从1991年开始，在银行破产时，存款少于10万美元的储户可获得保护，但其他储户的钱就收不回来了，至少从理论上说是这样。不过，1992—1994年，仅有65%的无保险储户真正损失了存

款，当然这也算是绝大多数了。储户放心把钱送进银行，相信无论银行的管理有多糟糕，保险基金（必要时还有美国政府）都会为之埋单的时代已经一去不复返。

20世纪80年代有那么一小段时间，开办储蓄银行曾是终极财富秘密。西海岸的监管机构估计，凭借200万美元的初始投资和一张储贷协会执照，只要能吸引到足够的存款，就有可能在5年之内建成一家价值高达13亿美元的金融机构。事实上，这不仅有可能，而且完全可行，因为当时有大量流动性高、对储蓄银行资质无要求的经纪存款在寻找去处。总体而言，每拥有0.15美元初始资本，你就能吸纳99.85美元的存款，随后你就可以随心所欲地花储户的钱了。

但从某个角度来说，这些钱可谓是“傻瓜的黄金”。受命清理储贷业危机残局的人士往往毫不掩饰对那些拙劣的犯罪者的轻蔑。西海岸一名监管官员称：“记得有一次，我们打电话给美国多元化储蓄银行（就是那家被比作醉汉驾车摧毁匹兹堡的加州储蓄银行），找他们要一份资产负债表数据。”他说：“萨尼根本不知道我们在说什么。这些人没有一个脑子灵光。”储贷协会危机期间的那些吸金术大都既拙劣又不合法。许多储蓄银行的所有者（包括爱吃甜食的胖子莱维特和拥有劳斯莱斯的布莱恩在内）都面临民事或刑事起诉。莱维特在接受审判时曾恳求法庭从轻处理，因为他是初犯。而法官则冷酷地说：“你是美国有史以来罪行最严重的初犯。”

但这类伎俩在储贷行业极其普遍。美国会计总署针对1985年1月至1987年9月大型储蓄银行破产情况的研究发现，在26起破产案中，有20起涉及利益冲突交易。据粗略估计，约40%的储蓄银行破产案都与欺诈或内幕交易有一定关联。还有很多储蓄银行虽然出现了巨亏，但还不算违法。查尔斯·纳普在加州创立的美国最大的储蓄银行——美国金融公司就是其中一例。纳普之所以引起国家监管机构的关注，是因为他购买了迪士尼公司和美国运通的大量股份，此举显然是收购的前

奏。他的储蓄银行破产时，摆在纳税人面前的是一张高达60亿美元的账单。纳普受到了调查，但从未被起诉，他和比他年轻15岁的女星驾着120英尺长的游艇在公海上行驶的场景出现在电视节目《名利生活》中。纳普说："我认为自己并没有做过任何违法的事情。"考虑到加州监管制度的松懈，他这话应该说得没错。

有关储贷业危机的恶俗故事首先证明，要想在金融行业赚到钱，你真正需要的是一种金融担保。把存款投入储蓄银行的不仅有无知的小储户，而且还有华尔街。世界上最精明老练的金融机构竟然向管理最差劲的储蓄银行投入了大量经纪存款，不是数百万美元，而是数百亿美元——事实最终显示，一些储蓄银行的经营者甚至是卑鄙的罪犯。请想象一下，LTCM的天才们要是能掌握这种财富的秘密，该取得多么惊人的成就啊。

不过，现代社会中规模最大、利润最高的银行并不是储蓄银行，而是投资银行（直到最近都是如此），而储户放在这类银行中的资金是没有保险的。

那么，它们究竟是怎样获得政府担保的呢？

# 大到不能倒

对银行存款的全方位保护取消了，监管漏洞也堵上了，这就意味着，骗子们再也不能凭储蓄银行执照吸引海量存款并为所欲为了。这对那些在金融业寻找财富秘密的人来说不啻为一大打击。但也正是在20世纪80年代，银行业监管在漫天的政治丑闻和有关储贷业富豪低俗消费习惯的八卦中悄然发生了另一巨变。虽然这一变化鲜为人知，但

它仍会引领银行业走进新的时代，将一个词深深烙在公众脑海里，这就是“大到不能倒”。

和储贷危机一样，此项监管改革也发端于《风云人物》中那种索然无味的美国银行业，从《格拉斯－斯蒂格尔法案》通过到20世纪70年代，美国银行业一直保持着这种状态。具体说来，美国国会1950年通过了一项法案，赋予美国银行业监管机构（即联邦存款保险公司）在让银行维持运营的前提下提供财务援助的权力。也就是说，联邦存款保险公司可以根据自己的判断，用存款保险基金来救助濒临破产的银行。这些银行不会停业，也不会被合并，而是会得到救助，然后继续为所欲为。我们不清楚国会为什么要赋予联邦存款保险公司这种特权。该法案的内容暗示，美国国会考虑到了《风云人物》另一种结尾的可能性，即政府出手拯救银行（而不是像电影里那样由银行储户来拯救）。这项法律所设想的救助方案针对的是那些对社区“至关重要”的银行——“社区”这个词可能是指那种只有一家银行的美国农村小镇。但20世纪50年代的银行业非常无聊，没有人深入考虑过该法的潜在影响，在长达20年的时间里，联邦存款保险公司基本没有使用过这种新权限。

到20世纪70年代，联邦存款保险公司遇到了一种完全出乎意料的挑战。当时美国的种族关系非常紧张，作为国内寥寥几家少数族裔银行之一的波士顿联合银行即将破产，该银行逾90%的储户是黑人。于是联邦存款保险公司决定展开救助。欧文·斯普拉格是当时的三名决策者之一，他在回忆录中解释说：“1971年，位于破败市中心的一家黑人银行一旦破产，说不定会触发新一轮像60年代那样的骚乱。”他还写道：“沃茨、华盛顿和底特律的种族骚乱离我们并不遥远。”这项决策的政治色彩非常浓厚，银行业监管机构据此决策似乎有些奇怪，现在看来，它似乎无意中奉行了种族主义立场。（一家白人开办的银行破产时，储户会乖乖地自认倒霉，而黑人开办的银行一旦破产，储户就要掀起暴动？）

紧随其后，到了1972年，联邦存款保险公司又碰到了一个极其相似的问题。这次陷入困境的是一家名为联邦银行的底特律银行。该银行并非由少数族裔所有，但却是一家大银行（资产高达10亿美元，相当于以往美国银行破产案中规模次之的银行的10倍），在饱受经济问题困扰的底特律，该银行占据着支配地位。鉴于此，再加上该银行“为黑人社区提供服务”，斯普拉格和同事们决定也对这家银行施行救助。

经过这段不同寻常的插曲，妖怪应该已经被收回魔瓶了。的确，在20世纪70年代剩余的时间里，这种救助方式一度告一段落。联邦存款保险公司对破产银行的处置方式要么是令其停业并赔偿储户损失，要么是展开有政府补贴的并购交易。到1980年，当时美国排名第二十三位的第一宾夕法尼亚银行（拥有逾90亿美元资产）开始面临破产威胁，而且没有任何人愿意收购该银行。当时的银行是不允许跨州设立分支机构的，因此只有宾夕法尼亚州内的银行才有可能展开收购。但该州仅有一家银行大到有能力展开这样的收购，如果这两家大型银行合并，就能在该州占据近乎垄断的地位。另一种方案是让第一宾夕法尼亚银行停业，但人们认为该方案的危害太大。斯普拉格写道：“（联邦存款保险公司的监管官员）大都谈到多米诺骨牌理论。”他们认为：“如果第一宾夕法尼亚银行倒闭的话，会牵扯到它与其他银行之间的业务关系，并触发一场最终导致国际金融危机的信心危机。”

于是，斯普拉格和他的同事们有些不情愿地批准了另一项救助计划。斯普拉格搞怪地坚持让美国财政部开出单张价值3.25亿美元的支票（此举造成了一个问题，因为财政部的支票机无法生成一张这么大的支票）。不过，第一宾夕法尼亚对政府的慷慨似乎并不领情。斯普拉格几周后造访这家银行时，发现自己的肖像被挂在办公室卫生间的入口通道里。

到1982年，一件更意外的事情发生了。美国国会当年决定扩大联邦存款保险公司的救助权限，与破产或有补贴并购相比，当实行救助的成本更低时，准许该机构采取救助行动。这项规定从表面上看有些奇怪。波士顿联合银行和底特律的联邦银行虽然获得了救助，却都没能步出泥潭，两家银行很快就再次走上破产之路。但当时储贷业危机还处于萌芽阶段，在立法机构和监管者眼中，以往那些由政府主导的救助为金融系统带来了空前的稳定。陷入困境的银行被兼并，储户没有出现损失，种族骚乱得以避免，金融恐慌也得以遏制。救助方案成功地防范了银行破产对经济构成的破坏。那就再多来点救助吧。

但在接下来的一项破产案中，救助权限刚刚扩大的联邦存款保险公司却决定不使用这种权力。1982年，位于俄克拉荷马城的宾州广场银行走到了破产边缘。这家银行向能源公司发放了大量贷款，期望凭借新发现的大型油气田大赚一笔。当时银行业面临严格监管，在风险行为方面也受到比较严格的约束，到1981年，全国性监管机构——美国货币监理署已经开始着手约束宾州广场银行的高风险行为。但这时油价突然大幅下跌，宾州广场银行眼看就要陷入破产境地。没有人愿意收购这家银行。联邦存款保险公司决定让宾州广场银行破产，给银行业一个教训。联邦存款保险公司银行业监管负责人吉姆·塞克斯顿称："如果这次我们不（让这家银行破产），让（储户）承担后果……就意味着我们要永远为整个系统提供100%的保险。"于是监管机构让宾州广场银行破产，并且只对享受保险的储户进行了赔付。斯普拉格显然非常满意地写道："大银行从来不用承担责任的神话永远破灭了。"

不幸的是，任由宾州广场银行破产造成了几乎事与愿违的后果。宾州广场银行曾向其他银行出售过能源贷款。宾州广场银行破产后，从该银行手中购买了许多这类贷款的银行几乎也立即陷入了困境。最先垮掉的是西雅图第一银行，后来该银行被兼并，而监管机构为并购交易提供了补贴。大通曼哈顿银行和密歇根国民银行出现了巨额亏

损，但似乎还能勉强存活。接下来，伊利诺伊大陆国民银行开始陷入困境，该银行对宾州广场银行的风险敞口高达10亿美元。伊利诺伊大陆国民银行的规模十分庞大。1982年，该银行资产高达340亿美元。监管机构担心该银行破产会触发全国甚至全球性银行破产潮；据估计，有2 100家左右的小银行在大陆国民银行有60亿美元存款，其中90%左右的账户因金额过大（或因所有者为外国人）而无法享受保险。如果这家银行破产，会给许多人造成巨额损失。于是，联邦存款保险公司1984年决定再次动用救助权。当然，救助计划附加了苛刻的条件。但不容否认的是，所有储户都免受了损失。斯普拉格后来写道，就连“股东也从联邦存款保险公司那里获得了无条件的补偿”。

1984年，美国货币监理署署长C·托德·康诺弗在国会发表证词时对此进行了更加全面的解释。他说：“如果大陆国民银行破产，而储户和债权人无法获得全面补偿，我们就完全有可能陷入一场全国性乃至国际性金融危机，其影响范围之大是很难想象的。”他在证词中称，包括大陆国民银行在内的美国最大的11家银行规模已经太大，大到根本不能容许它们破产。国会议员斯图尔特·麦金尼以嘲讽的口气回应道：“主席先生，我们不要争了。我们现在有了一种新型银行，这家银行叫‘大到不能倒’。这银行太棒了。”

《华尔街日报》第二天即在一篇文章中列出了这11家大到不能倒的银行。

这真是非常有意思。

当时注意到这一点的人并不多。联邦存款保险公司毕竟仍在为几乎所有银行的所有储户提供保护。监管薄弱的储贷行业是这类机会的最大受益者，而银行，尤其是大型银行则要受监管机构严格监督。不过，这种保障还是会让银行享受到额外的好处。即便在20世纪80年代，也还有0.3%的存款不受联邦存款保险公司保护。此外，从大陆国民银行的情况来看，股东也有可能在一定程度上享受联邦存款保险公

司提供的保护。但就算没有这些好处，至少市场也会有所反应。后来有学术研究显示，《华尔街日报》文章刊登当天，这11家大到不能倒的银行股价都出现了上涨。

现在真相大白了：无论这11家银行做了什么，联邦存款保险公司都会出手相助，要么安排救助计划，要么为并购交易提供资助（如果存款保险基金的钱用完了，他们很可能会拿纳税人的钱补充）。可想而知，这样一来银行肯定会冒更大的风险。有联邦存款保险公司兜底，它们可以轻松地吸引到资金。但这些银行可不是储贷协会，它们要面对美国最老练的监管机构（不仅包括联邦存款保险公司，还包括美国货币监理署和美联储），而这些机构会设法阻止它们冒不必要的风险。这些监管者一般不会为低级的贿赂或“喜乐仁爱”小姐等女郎的美色所动。

不过，有了全面的破产保障，监管约束就成为这些银行盈利水平的唯一限制。但监管约束也没有什么坏处，因为联邦政府会为很多损失埋单。对这11家银行来说，美国的金融体系已经变成一个赌场，这个赌场的庄家总是输，而赌客则总是赢。

这就触发了一轮史上规模最大、最复杂的“钻空子”浪潮。

# 认识金融体系

在现代社会，银行的运营环境与现实经济环境一直都有些脱节。没有针对银行的破产法（不过，全球金融危机后监管机构开始试图制定这样一部法律）。和一般公司不同，银行在资不抵债时并不会破产，而只有在政府监管机构（在美国，具体来说是美国货币监理署）要求其破产时才会关门。

2012年，我采访了一家跨国保险公司的首席风险官，请他介绍他所在公司的风险管理实践。他解释说，他的公司运用两种财务指标来评估最坏假设情境下的业务表现：第一项是决定公司是否具有偿债能力的经济资本指标，第二项是考察监管机构是否会允许公司继续运营的监管资本指标。他说，也许经济资本模型显示公司资不抵债的可能性很大，但“只要不影响监管资本，我就能继续经营下去，虽然我可能不应该继续经营了”。

这是一种有些自相矛盾的世界观。但美国的国家银行业监管机构不同于多数储贷协会监管者，它们既老练又专业，而且完全了解政府担保带来的潜在问题。联邦存款保险公司前监管官员斯普拉格1986年写道：“现在该面对事实了，尽管我们全力寻找其他替代方案，但某些银行的确大到了不容倒闭的程度。”斯普拉格认为，监管机构至少应该继续让银行自己去猜，而不是直接宣布哪些银行大到不能倒。否则政府就等于“向投资者发出公开邀请，告诉他们可以大胆地把钱投进这些银行，让银行随意放贷并展开其他投机活动。我们现在如果能保留些许不确定性，至少可以维持适度的市场秩序”。

当然，在货币监理署列出11家大到不能倒（也就是说，不能让这些银行的储户出现损失）的银行之后，就几乎不存在什么不确定性了。如果说还有什么不确定的话，主要就是大到不能倒的银行是否不止这11家。在大陆国民银行之后还出现过几例救助案：1986年的俄克拉荷马城第一国民银行和信托，1988年的达拉斯第一共和银行，1989年的休斯敦MCorp以及1991年的新英格兰银行公司。这些都是大银行，但没有一家在1984年的名单当中，这表明所谓的“大到不能倒”其实可能是一个很大的范畴。估计宾州广场银行获准破产后引发的灾难让监管机构相信，几乎任何大型银行都“大到不能倒”。

不过，20世纪90年代初出现了另一重大转折。储贷业危机使监管机构开始关注与银行业财务担保相关的风险。因此，储贷业危机后通

过的法律不仅要终止面向小银行的救助，而且要终结银行大到不能倒的局面。1991年的一项法律大大约束了联邦存款保险公司的救助权限。1993年的一项法律则特别规定，禁止联邦存款保险公司为保护股东利益而提供救助。

但其中有一项重要的例外，也就是当濒临破产的银行会产生“系统性风险”时。这项规定似乎向前迈进了一步，它暗示，只有那些与其他银行关联非常紧密的银行才属于这个神圣的范畴（因此真正的问题并不在于大到不能倒，而是联系过紧而不容倒闭）。但新法的制定也是一种倒退，因为这样一来，大到不能倒就不再只停留在监管机构的口头上，而是写入了美国法律。此外，该法还包含一项修正条款，允许美联储不仅向储蓄银行，而且向投资银行乃至保险公司提供紧急财务援助，从而使美联储和联邦存款保险公司一样担负起了救助银行业的职责。这就意味着，包括投资银行和保险公司在内的任何金融机构（而不仅限于储蓄银行）都有望接受某种形式的政府救助。不仅如此，在储贷业获得救助之后，人们便不再怀疑保险基金资金枯竭时美国政府是否会出手注资。大到不能倒不仅是财务担保，更成为一种政府担保。

律师兼美联储研究员沃克·F·托德对此深感不安，他担心美国国际集团、美林和雷曼兄弟等公司会进入“大到不能倒”的赌场去肆意豪赌。1993年，他在一篇文章中写道：“如今，管理者在面临财务危机时有了另一条潜在融资渠道。这条潜在渠道是否会改变非银行金融机构的经营决策（让它们需要这种资金来源的可能性增加），我们需要拭目以待。”托德的措辞谨慎，用的是律师的语言。他是说，有了政府的援助，就等于鼓励金融机构承担更大风险。换句话说，危机保护机制反倒会让危机发生的概率增大。但这种先见之明却为他的人事档案带来一项惩戒记录。

虽然这些法律存在一些缺陷，但它们（尤其是1993年禁止救助股东的法律）还是让“大到不能倒”的金融机构开始面临一些真正的不确定因素。20世纪90年代初，“大到不能倒”现象为11家最大银行股价带来的提振有时似乎看不到了。一些学术研究发现这些银行的股价受到了提振，另一些研究则没发现。

接下来，到1998年，我们在第一章中提到的LTCM轰然倒闭。美联储参与安排了一项救助协议，根据该协议，华尔街的投资银行协同展开了对LTCM巨额交易组合的有序处置，但这项协议的救助对象并不是LTCM。这些数学天才及外部投资者投入该基金的资产赔得一干二净。该救助计划主要是针对美国投资银行的，美联储担心，任由LTCM破产可能会对这些投资银行构成打击。LTCM的天才并没有掌握什么财富的秘密。但从那时起我们便可以清楚地看到，投资银行家手中掌握着财富秘密。人们不再怀疑“大到不能倒”，也不再怀疑投资银行是否属于这一范畴。在股市上，最大的那些银行股价又开始因“大到不能倒”而上涨了。事实上，它们不仅开始享受股价“红利”，而且获得了更高的信用评级，还能享受比同行业者更低的融资成本。

众多中小型银行则被深深激怒。2001年，小银行业协会在出席国会听证会时称：“满足社会贷款需求的难度加大了，因为社区银行的存款在流失……流向了那些‘大到不能倒’的银行。”美联储向这些银行保证，所谓“大到不能倒”只是他们的臆想而已，但小银行业的游说者并不认可这种说法。出席国会听证会的小银行界代表称：“美联储发言人说‘大到不能倒’的银行并不存在，但历史记录所呈现的事实则恰好相反。”

同年，美联储发布了一份“大型复杂金融机构”名录。该名录指出，监管机构会对这些机构采取额外的监督措施，这就等于默认了“大到不能倒”问题的存在——不过至少政府会监督这些机构。这也确实是管理这类金融机构的主要机制。为监控银行行为及其冒险活

动，监管机构不仅要看一家银行的财务记录，还要看其内部程序、系统和流程，以判断银行是否对自身风险进行了有效管理。这种监管方式从1991年开始实施，与1987年一项名为《巴塞尔协议I》的全球银行业监管协议精神一致。美国监管机构规定，银行必须为联邦存款保险支付风险调整保费——也就是说，如果银行要承担较高风险，就要支付更多保费。这种做法与《巴塞尔协议I》采取的方式一致（该协议要求，“国际活跃银行”如果要承担更大风险，就必须持有更多资本）。这些措施按说能够削弱银行的冒险意愿。可惜《巴塞尔协议I》的规定非常简单，对资产风险的衡量方法很粗糙，也没有考虑资产的集中度。该协议并不认为一家把鸡蛋全放在一个篮子里，只向特定区域或行业贷款（就像宾州广场银行对能源行业的投资一样）的银行风险更高。

2004年6月出台的《巴塞尔协议II》并未得到全面贯彻，但还是弥补了许多这类缺陷。该协议完善了风险调整资本标准，将银行的投资组合列入考察范围。监管机构获得了更大的自主权，它们可以通过更多侵入性检查来评估一家银行的业务流程和文化等因素。此外，该协议还设法引入了市场约束机制，要求银行进行压力测试并公布测试结果（从本质上说，压力测试的目的是评估最糟糕情境对这些银行未来业绩的影响）。当然，“市场约束”并不意味着银行会直接暴露在现实的商业环境中。决定银行是否破产的依然是监管机构，而这些监管机构已经暗示，有几家银行（可能还有保险公司）是无论如何都不可以关门的。不过，这毕竟是一种非常复杂的体系，它通过各种合规要求和经风险调整的财产税来“虚拟”当市场真正在意银行和保险公司风险水平时会是什么情形。1991年的法律还使美国成为全球资本要求（银行为防范意外损失而必须提留的准备金）最严格的国家之一。

要钻这种体系的空子非常困难。

但“3－6－3”的时代已经结束。银行家们年轻而饥渴，他们想拿高薪，每周工作时间长达八九十个小时。

而这种体制却不能给他们任何机会。

## 风险交换的玄机

在银行业“富人帮”中占据主导地位的是一群雄心勃勃、干劲十足、像打了鸡血一样的年轻人，要是你跟这帮人一起工作，有时候肯定会怀疑这么拼命是否值得。J．P． 摩根的一群银行家到佛罗里达州博卡拉顿免费游玩时把穿着衣服的组长扔进了游泳池，然后把二把手的鼻子打破，把他也扔进了游泳池。第二天，这个团队发明了信用衍生品，至少他们认为如此。当时很多人开会时酒还没醒，现在根本记不清当时讨论过什么了。

不管信用衍生品是谁发明的，这都是一项重大突破。衍生品是价值来自另一种基础资产的金融资产，问世已有几百年之久。但信用衍生品是一种新生事物，它的基础资产（贷款）关系到银行业最基本的业务活动。信用衍生品是一种由两方签订的合约：一方同意定期支付一定费用；另一方则同意当且仅当标的贷款违约时一次性支付大笔款项，这笔钱通常等于贷款的价值。因此，信用衍生品实际上相当于让一家银行针对贷款违约风险购买了保险。借款者的违约风险是多数银行面临的主要风险。因此，信用衍生品至少在理论上为银行提供了一种消除它们所面临主要风险的方法（当然，银行要交纳一笔费用）。由于银行赚钱的主要障碍来自政府对风险的限制，因此信用衍生品的出现可谓大快人心，当然，这要取决于消除风险所需的费用。

信用衍生品的第一次大规模应用是在1994年。当时，石油公司埃克森的“瓦尔德兹”号油轮发生了漏油事故，大量石油流入阿拉斯加海域，对海鸟和海洋哺乳动物造成严重破坏。埃克森估计漏油事故的罚金会高达50亿美元，于是该公司请求J. P. 摩根为其提供信用额度以支付罚金。埃克森是J. P. 摩根的长期客户，因此J. P. 摩根想提供这笔贷款，并将贷款保留在自己的账上，而不是出售给另一家银行。但50亿美元毕竟是一大笔钱，由于这笔钱至少从理论上说存在风险，因此银行业监管机构会要求J. P. 摩根提取一笔可观的准备金，以应对由种种原因造成的违约风险。博卡拉顿的一些醉汉想出了一种绕开这个问题的办法。他们创造了一种所谓的“信用违约互换”产品，之所以叫“信用违约互换”，是因为这种衍生品能让J. P. 摩根与另一方互换信用违约风险。另一家银行会签署一份合约，同意在埃克森无力偿付贷款的情况下（虽然可能性很小）代替埃克森还贷。为换取这种类似保险的保障，J. P. 摩根每个季度都会向另一家银行付费。由于风险低、收费高，因此这是一项非常诱人的交易。通过这项交易，J. P. 摩根得以将风险从自己的财务报表中转移出去，而对手方银行则能够定期收取稳定的费用。J. P. 摩根还是照样贷款；但由于另一家银行承担了所有相关风险，从风险管理角度来看，这笔贷款就等于消失了。至少从理论上说，J. P. 摩根是不必为其提取准备金的。

当然，这项交易也没有那么神奇。要想转移风险，J. P.摩根还是要支付一大笔费用。但这之后还有更多创新。J. P.摩根的银行家从证券化领域借用了一项创意。证券化是将贷款转换为证券，也就是能交易的金融资产。在证券化过程中，银行会发放贷款，将贷款重新打包成可交易的资产，然后在公开市场上出售这些贷款产生的现金流。当时有一种先进的证券化手段是将许多贷款或债券打包成CDO（担保债务凭证）这种复杂的结构。CDO不仅仅是贷款或债券的简单打包，而且是一个独立的法律实体（通常是在开曼群岛等离岸法域注册的特定目的投资机构）。CDO实际上对打包在内的贷款或债券拥有所有权，并且会

发行票据（在某种程度上相当于一家公司发行股票或债券）。投资者可以购买这些票据，而通过发行票据筹得的资金会成为CDO“担保”的一部分。随后，CDO会把打包在内的贷款或债券所产生的本息收入支付给票据投资者（承诺向投资者支付的款项就是CDO的“债务”）。这些票据被划分为若干“层”。CDO将其获得的现金流放入不同的层级，并根据优先度高低将它们支付给票据投资者。购买第一层级，也就是最“优先”级票据的投资者最先拿到钱。因此，即使CDO出现问题（也就是说，其中部分贷款或债券出现违约），最优先层级的投资者也很有希望继续拿钱（这些钱来自剩余的优质贷款，必要时也会动用该实体的部分担保金）。因此，最优先层的票据也是最贵的。

从本质上说，担保债务凭证是对贷款和债券进行非常复杂的组合，将它们打包在一起，并将打包后的产品拆成风险水平各异的小份出售。这对那些只能投资低风险资产的投资者（如养老基金）来说特别有吸引力，能使它们涉足一个之前多少属于禁区的经济活动领域（即面向公司和个人的贷款）。此外，由于打包的贷款或债券来自互不相关的企业或个人，覆盖不同的行业和地区，因此它们同时违约的概率很低。这就意味着，即使一只CDO拥有许多高风险资产，也依然可以发行一些低风险优先级票据。根据现代金融理论，CDO低风险层级的规模一般是很大的。这种理论并非完全没有道理。多数人都认同这样一种逻辑：花旗集团之类的大银行会发放一些高风险贷款（比如，花旗集团有一次曾糊里糊涂地发给我一张信用卡），但其本身是非常稳定的金融机构，倒闭的可能性极小。CDO也以类似方式创建，以便于管理相关风险。CDO的风险是根据大数定律来“管理”的，也就是说，CDO中打包的贷款越多，一般而言同时违约的概率就越低。

J. P. 摩根的银行家将为CDO再添加一重复杂的结构。他们创建的不是打包贷款或债券的CDO，而是一个打包信用违约互换的CDO。第一笔交易打包了J. P.摩根向307家公司发放的97亿美元贷款所产生的风险。J. P.摩根要与这只CDO签署信用违约互换合约。J. P.摩根同意按

季度定期支付费用，而CDO则同意在任何一家公司违约时向J. P. 摩根支付赔偿金。和普通CDO一样，这种新工具也会向投资者发行票据。CDO会在有能力的情况下向票据投资者进行支付。投入这些票据的资金会成为CDO的担保金，和之前一样，这种CDO也是首先向最优先层级投资者支付。

就这样，J. P. 摩根找到了一种推销其最新信用违约互换产品的方法。投资者不需要完全了解这307家公司以及决定打包产品价值的违约风险，他们只要按照自己认为合适的风险水平购买相应层级的CDO即可。这种结构性产品最终被称为“合成型CDO”，因为它们拥有的实际上是与标的贷款或债券挂钩的信用衍生品，而不是直接拥有这些贷款或债券。

J. P. 摩根还从中获得了一项更重要的回报。就上文提到的普通CDO而言，即使被打包的单个资产存在风险，这些资产同时违约的概率也是极低的。因此，CDO可以在高风险资产池中创建出一个低风险层级。由于互不相关的资产被打包在一起，低风险层级甚至常常是规模最大的一个级别。合成型CDO运用的同样也是大数定律，因此其中不止包含一种信用违约互换（比如埃克森的贷款），而是许许多多与大量贷款挂钩的互换合约。其中会有一个层级（通常规模很大）出现损失的概率极低，因此被称为“超优先级”。J. P.摩根估计，在其创建的合成型CDO中，这个风险几乎为零的层级规模高达90亿美元（该银行贷款违约敞口总额为97亿美元）。这个数字似乎有点夸张：J. P. 摩根发放了97亿美元贷款，其中竟然有93%的贷款风险为零？当然，在第一项交易中，J. P. 摩根选择的是一批违约风险相对较低的贷款。于是，J. P. 摩根决定不在这个超优先层级的背后放任何资产。也就是说，与J. P. 摩根信用违约互换合约挂钩的基础贷款虽然高达97亿美元，但作为交易对手方的合成型CDO只需要通过发行票据筹集7亿美元担保金即可。因此，这90亿美元的超优先级CDO是“非融资”的——其背后实际上没有任何担保，因为银行估计损失永远达不到这么高。

这项交易真正的神奇之处在于，J. P. 摩根决定不为这些超优先层级CDO提取准备金。整整90亿美元的信用风险“嗖”的一下从账上消失了，而J. P. 摩根为此付出的成本简直可以忽略不计。当然，J. P. 摩根会向合成型CDO支付这97亿美元信用违约互换的保费，而合成型CDO又会向购买其发行的7亿美元票据的投资者支付一定款项，但从某个角度来说，其余90亿美元“非融资”部分的保费又会回到J. P.摩根手中。

不过，我们也不能说这是一件完全疯狂的事情。J. P.摩根在某种程度上创建了一家为自己提供保险的保险公司。当然，这家保险公司（即合成型CDO）并没有办公室或管理者，甚至连雇员也没有；但它是J. P.摩根通过巧妙的数学计算精心构建的，其贯彻的大数定律（成百上千种多样化的贷款和债券同时违约的概率极低）暗示，这家“保险公司”无须进一步干预也能在各种市况下持续运营。其倒闭的风险微乎其微。

监管机构（尤其是欧洲的监管机构）一开始对此持怀疑态度。这很像J. P.摩根自己跟自己展开信用违约互换交易，虽然中间夹着一个独立的投资工具。合成型CDO同意在贷款违约时为J. P.摩根提供补偿，而万一该合成型CDO的保费和担保金全部用完，J. P.摩根必须为其提供资金。

但J. P.摩根的银行家们找到了一种解决方案。他们引入了一家真正的保险公司——美国国际集团。美国国际集团愿意在这个特定目的投资机构的损失蔓延到超优先层级时进行赔付。这种风险至少从理论上说是微乎其微的，因此美国国际集团愿以相当于风险敞口2%左右的保费提供保险。

这时候，美国监管机构已经相信J. P.摩根的计算是真实可靠的了。J. P.摩根与新创建的独立实体关系虽然相当密切，但在任何现实情境下，该CDO的财务状况应该都很稳健。信用违约互换已经从J. P.

摩根的报表中转移出去，与标的贷款违约相关的风险也就不复存在，或者说是基本化解了：美国监管机构准许J. P.摩根将为这些风险敞口计提的资本减少4/5。J. P.摩根一开始只是为了满足监管规定而考虑投保，但由于美国国际集团收取的费用极低，于是该银行最终还是决定向美国国际集团购买保险，以获得双重保障。

尽管拥有双重保护，但J. P.摩根的这种风险蒸发把戏还是遭到了一些抨击。道琼斯一名记者对吉利恩·泰特（他写了一本有关J. P.摩根创建信用衍生品业务的书）说：“他们以为自己是地球上最聪明的人。他们找到了这种绕过《巴塞尔协议》规定的妙法来进行风险游戏。他们对自己的所作所为自豪不已。”泰特说，华尔街交易员之间开玩笑说，“BISTRO”（J. P.摩根将其第一项合成型CDO交易称为“BISTRO”）代表“彻底蒙骗国际清算银行”（国际清算银行是一家国际机构，负责监督《巴塞尔协议》下银行业监管规定的实施）。

这样说J. P.摩根可能有失公允。假设模型中使用的基本数据以及交易构建方式准确无误，那么损失蔓延到BISTRO超优先层级的概率确实微乎其微。虽然这种结构性产品挑战了金融体系风险管理规定的极限，但说一家持有7亿美元担保金的独立实体有能力管理97亿美元风险敞口也不算是无稽之谈：7亿美元超过了总敞口的7%。而许多大银行的损失准备金比率（一级资本充足率）还够不上这一水平。

问题就出在所谓数据和结构设计准确无误的假设上。银行首先在这些交易的结构上走了捷径。它们不再使用相对独立的特定目的投资机构，而是开始用由银行出资支持的结构性投资工具来创建合成型CDO。结构性投资工具按说是不应该用在这场风险蒸发魔术中的，但《巴塞尔协议Ⅱ》银行业监管机制下隐藏着一个很容易利用的漏洞：银行无须为一年期以下的信用额度计提准备金。如果通过每年都可以展期的短期信用额度来为结构性投资工具融资，那么从《巴塞尔协议

Ⅱ》的角度来看，相关风险敞口就从财务报表上消失了，消失在市场现实与银行监管者眼中虚拟现实之间的空白中。

银行和保险公司开始一窝蜂地开展信用违约互换业务，这项业务很快就红遍了全球。美国国际集团将该领域的业务称为“监管资本业务”，这种说法还算实事求是，因为该业务能让银行（主要是欧洲银行）规避《巴塞尔协议Ⅱ》的资本要求（至于其能否减少经济资本，即降低真正的破产风险就不得而知了）。推出这项创新业务的J. P. 摩根团队成员获得了丰厚的报酬，虽然还算不上高得离谱。多数人的年薪在50万美元到100万美元出头的水平。这个钱虽然买不了游艇或私人飞机，但足够他们好好庆祝一场了，他们可以去大西洋城豪赌，还可以在长岛的新居举办沙滩派对。有一回，布莱思·马斯特斯（她是公众心目中合成型CDO业务的代表人物）宣布当天是领结日，结果她的整个团队戴着五颜六色的领结来上班了。J. P. 摩根的其他员工开始讨厌这帮咋咋呼呼的家伙。于是团队负责人比尔·德姆查克道了歉，但他的态度有所保留。他说：“是的，有时候感觉有点像兄弟会文化。但我们的团队精神很棒，我们也生活在一个精彩的时代。我们认为这种精彩会永远保持下去。”




银行家也许很有钱，但他们很少能成为文化偶像。因涂鸦艺术家而名传后世的布莱思·马斯特斯在引发诸多争议的复杂“合成型CDO”发展过程中扮演着核心角色。（Courtesy Organ Museum [Thierry Ehrmann] /Abode of Chaos / Demeure du Chaos © 2014, www.AbodeofChaos.org）

不过，在这种交易中大赚特赚的其实并不是马斯特斯或德姆查克，甚至也不是J. P. 摩根，而是整个银行业。合成型CDO让银行业获得一种几乎能以零成本消除风险的方法。这就意味着银行可以承担更多风险，并享受一些超高风险行为带来的高回报。

至少，从银行业监管机构的角度来看，风险是消失了。把钱送进这些银行的普通银行和储户也许会有一些疑虑，但坦率地说，他们其实没什么好担心的，因为这些毕竟都是“大到不能倒”的银行。

# 评级的玄机

我们上文描述的风险交换活动还存在一个问题，这些策略中都包括对标的贷款相关风险的重新打包（不论是面向公司的贷款还是面向消费者的贷款）。监管机构之所以认可这些策略，是因为它们能够巧妙地将多种贷款风险组合起来，让所有贷款同时违约的概率变得微乎其微。不过，按理说只有在深入了解每一种标的贷款之后才可以得出这样的结论。

第一款信用违约互换产品很好懂。该产品打包的只是单笔贷款产生的风险，而且这笔贷款的对象是一家知名公司（埃克森）。从J. P.摩根报表中转移97亿美元贷款风险的第一只合成型CDO也不太难——至少从J. P.摩根的角度来说是这样，因为该银行对自己的客户应该非常了解。但从监管机构的角度来看又是怎样的呢？监管机构如何了解这些贷款的质量呢？

金融业有一个解决这种问题的办法，这就是评级机构。评级机构的任务是收集和分析发债实体（不论是公司、银行、政府、特定目的投资机构还是其他实体）的详细信息，用简单的20分制来评价它们的偿债能力，其中最高的级别为AAA级。如美国货币监理署所言："评级非常重要，因为投资者一般以考察评级来代替对标的资产的尽职调查。"这种说法有些夸张：许多老练的投资者都知道评级系统是存在缺陷的。但评级确实提供了一条便利的捷径，尤其是从监管角度来看。看一个简单的评分比详细考察一家公司的信用状况要简单得多。于是评级的地位逐渐获得美国及全球上百家监管机构的认可。

评级机构扮演着监管工具的角色，而这种重要角色可谓是一把双刃剑。1975年，美国证券交易委员会指定三家评级机构（穆迪、标普和惠誉）为"全国认可统计评级机构"。这项决定在一定程度上将行业竞争限制在了这三家公司之间，从而为它们带来稳定的利润（看好评级行业的沃伦·巴菲特购买了穆迪15%的股份）。但评级机构的工作可能有点类似20世纪50年代的美国银行：舒适，但平淡。在这样一个

监管严格的世界上，谁能真正赚到大钱呢？1999年，穆迪的收入为5.64亿美元，虽然该公司的特权地位使其拥有较高的利润，但这样的收入水平就连《财富》2 000强都进不了。

到20世纪90年代末，情况开始发生变化。评级机构长期以来一直面临着显著的利益冲突问题：评级机构的收入来自接受评级的实体，从20世纪70年代开始就是这样。显然，要想吸引更多客户，就得给客户想要的评级。当然，出于某种原因（也许因为该行业监管极其严格），这似乎从未造成过什么问题。到20世纪90年代末，穆迪开始监控自己的市场占有率，并将相关信息告知分析师，此举的用意应该是鼓励分析师进一步响应客户需求。当时，银行需要让那些将风险从财务报表中转移出去的特定目的投资机构获得较高评级。美国货币监理署和美联储规定，银行只能用评级为AAA的合成型CDO转移风险。

只是这其中有个小问题。在华尔街开始打包大量贷款风险，尤其是抵押贷款相关风险之后，这些结构性产品的标的贷款信息就变得很难掌握了。J. P.摩根那个发明信用违约互换的团队曾决定不提供涉及抵押贷款的信用违约互换产品，因为借款人的个人信息一般无法获得，而且几乎找不到什么反映经济衰退对抵押贷款市场影响的数据。但评级机构可不会这么高尚。银行开始要求它们依据极其有限的信息来评级。由于银行只需要三家机构中两家的评级即可，因此它们能以此要挟拒不合作的评级机构。瑞士银行一名银行家在发给标普的电子邮件中写道（这封邮件后来被公之于众）：“听说你们的评级比穆迪的低5挡。当心搞垮你们的住房抵押贷款生意。我们恐怕只能找穆迪、惠誉了……”

穆迪照银行家们的意思办事之后，业务便开始风生水起。2005年，穆迪的收入已经增长两倍以上，达到16亿美元。该公司的利润率则更加炫目，高达50%——证明限制竞争确实有好处。可惜这些评级机构做得太出格了。当时银行已经开始打包基于次级抵押贷款的CDO，而

次级抵押贷款的借款人是一些偿债能力有限的高风险者。评级机构授予部分打包产品AAA评级，这就等于说，一旦把许多高风险抵押贷款打包在一起，就几乎没有任何风险了。这显然是有悖常识的。2007年，美国只有6家公司拥有AAA评级，却有数万只CDO（包括许多标的资产全部为高风险贷款的CDO）拥有AAA评级。

从相关模型（显示这些高风险借款人全部同时破产的概率微乎其微）来看，一切都是真实可靠的，但评级机构其实并没有与打包贷款类似的数据可用。穆迪的一位分析师解释说："使用（历史）违约数据是最理想的，但样本实在太小。所以我们只能去考察评级的相关性。"也就是说，评级机构手中几乎没有关于抵押贷款以往违约的原因分析，特别是多名借款人同时违约的原因这一关键问题的数据——这主要是因为，进入21世纪以来，美国住房市场已有很长时间未出现严重滑坡了。

于是穆迪采用了一种替代方案，该公司开始考察自己给出的抵押贷款评级数据。但这种方法存在两个问题。第一个问题是，穆迪根据自己的抵押贷款评级数据来为打包抵押贷款评级实际上是陷入了循环论。第二个问题是，穆迪实际上使银行和银行业监管机构能够掩饰这样一个事实，即没有人知道住房市场滑坡时抵押贷款投资组合会出现什么问题。

不过，也许他们是知道的，只是尽量不去想而已。

# 风险管理的玄机

我从小就觉得，《皇帝的新装》这个故事被误读了。在我看来，皇帝对自己没穿衣服这件事心知肚明，他是个暴露狂外加性变态。那

些假装为他制作“看不见”的衣裳的织工就像是评级机构，他们拿着不菲的收入并保持沉默。那个喊出皇帝没穿衣服的孩子是一个举报者。依我看，这个孩子最终会被扔进沟里，而皇帝从此以后则会继续开开心心地把自己暴露在众人面前。

和评级机构一样，银行也依靠金融模型来评估风险。《巴塞尔协议Ⅱ》甚至允许银行使用自己的内部风险管理模型来评估风险，而无须依靠评级机构。J. P.摩根为此修正了自己的风险管理模型。该模型基于一种被称为风险价值方法的复杂统计学技巧，可用一个简单明了的数字来表示风险敞口。风险价值方法的高明之处在于，它能够把苹果和橙子放在一起比较——可以评估贷款、投资、衍生品甚至欺诈这样的运营风险。风险价值方法不仅对这些因素进行比较，而且能将它们组合在一起，只要有准确的数据，就可以立即读出一家银行的总体风险敞口。风险价值模型常常用来评估一家银行某天可能出现的最大损失（有95%的把握）。

如果从钻空子的角度来看，风险价值方法拥有一项重要优势。和评级机构的模型一样，风险价值模型的准确性也取决于输入其中的数据。打个简单的比方，如果你输入大萧条时期的数据（虽然没人能找到那么久远的数据），风险价值模型就会显示，银行的抵押贷款业务有可能出现巨额损失。如果你输入2000年后金融市场繁荣时期的数据（多数人都会这样做），那么该模型就会显示风险微乎其微。创建风险价值模型的J. P.摩根的银行家们非常清楚该模型的局限性。J. P.摩根的银行家彼得·汉考克后来说：“我们都知道，模型是有用的，但它们也有局限性。这一点是明摆着的，但人们也会经常忘记。”高盛的一名高管后来证明，从2006年12月开始，该银行的风险模型就已经与实际市况“脱节”了。美林的一名风险经理说：“如果风险价值（VaR）很小，这就意味着我们在为无法衡量的东西冒风险。”当然，这话并非放之四海而皆准，但它应该适用于所有赚取高额利润的银行。

随后，J. P. 摩根做了件有点另类的事情，该公司开始广泛传播这种业界领先的方法。到1999年年底，J. P.摩根已经免费向客户发放了15 000份关于风险价值模型的资料。该公司还出版了一本名为《J. P.摩根信用衍生品指南》的书，对风险价值方法进行详细介绍，该书免费发放。我们不清楚J. P.摩根为什么要这么做，兴许是因为这方面并不存在竞争（我本人编辑过两卷关于银行风险管理的资料，我发现银行家们非常乐意与人分享这方面的知识）。还有一个原因可能是，这有助于让风险价值模型成为行业标准。早在1993年，“三十人小组”（一个由经济学家和学者组成的有影响力的组织，旨在推进金融领域的国际合作）就认可了风险价值模型。进入新千年后，多数全球性银行都在使用风险价值模型，这些模型也得到了许多监管机构的肯定。

但对银行来说，钻空子的最大阻力也许并不是《巴塞尔协议Ⅱ》，也不是风险价值模型，而是它们自己的内部风险管理部门。记得有一次，我曾应邀为一家欧洲银行风险管理部门的“高级”雇员做报告，结果发现听众有数百人之多。我心想，如果这些只是部门的“高级”雇员，这家银行该有多少风险经理啊？答案是有几千人。做风险管理的人非常多，这些人一般很聪明，有时还有点高傲，这就让许多对风险管理其实并不感兴趣的银行产生了一些人为的问题。

当然，即使是那些看到风险管理模型内在缺陷的银行家也愿意保持沉默。银行交易员的薪酬通常取决于他们的交易业绩（会根据他们承担的风险进行调整）。而银行管理者的薪酬在一定程度上则取决于交易员的总体业绩。这种经风险调整的薪酬计算方法是金融业一种非常时兴的计酬方式，但交易员承担的风险是通过风险价值模型来估算的。这就意味着，风险模型忽略的风险越多，交易员和他们的上司赚到的钱就越多。于是这些模型就忽略了许多风险，交易员们则赚到了很多钱。因此，大喊皇帝没穿衣服的人应该不会是交易员。

不过，还是有一些银行家说出了事实。比如，德意志银行一位名叫罗恩·登布拉伯的统计学专家就表达了对该公司风险模型与实际脱节的担忧。结果他在上司的劝说下辞职。这些说实话的人有一些可能是出于良知，还有一些则是喜欢不惜一切代价去追求真理（在半自闭的数学天才中很常见）。

避免告密的一种方法是切断“罪犯”的资金来源。如果风险管理部门像得克萨斯州的储贷业监管机构那样长期人手不足，它们也许就意识不到皇帝没穿衣服了——当然也就无法证明。美国国际集团用的正是这种方法。一位曾在美国国际集团担任顾问的人士表示：“就我所知，美国国际集团并没有正规的风险管理部门。”另一位人士也说：“美国国际集团的规模很大，却没有大公司的那种基本制度。该公司的制度完全过时了，而且还靠手写收集每个季度的收益数据。”2005年，美国国际集团的新首席执行官上任后开始着手改进该公司的管理体制，但他没有强化风险管理，甚至还取消了例行的风险管理会议。

在美国国际集团透明内裤下尴尬现形的是该公司承保的超优先级合成型CDO相关风险敞口（类似J. P.摩根最初的BISTRO交易）。2005年，美国国际集团中止了这项业务，但这时该公司已经严重“暴露”：该公司提供的保险总额高达600亿美元左右。更糟糕的是，保险合约规定，如果衍生品价值下降，美国国际集团也许要被迫提供担保金，以确保对手方免受损失。人手不足的风险管理部门直到2007年夏天才注意到这个敞口，而当时市场已经开始崩溃了。

事实上，即使到了金融危机爆发，公司高管开始后悔过去忽视风险管理的关头，美国国际集团仍在继续犯低级错误。信用衍生品保险部门开始向对手方支付保险金，却没有告知公司其他部门发生了什么问题。还有一个部门在公司其他部门拼命减少风险敞口之际扩大抵押

贷款证券敞口。2007年秋季，美国国际集团的会计部门警告称，他们不得不报告一个涉及“风险管理中控制问题”的“重大缺陷”。

美国国际集团并不是唯一一家通过克扣经费来防止告密的公司。评级机构穆迪设有一个合规部，任务是监控公司活动，看其是否符合内部行为准则。随着衍生品评级收入的滚滚流入，穆迪开始解雇合规部员工，并用那些给予衍生品AAA评级的员工来替代他们（康涅狄格州的一项诉讼案就涉及这个问题）。穆迪合规部负责人后来抱怨称：“如果我的指导意见会影响公司赚钱，这些意见一般就会被忽视。”

银行业也是一样。美国国家金融服务公司刚开始拓展业务时，这家抵押贷款银行的首席风险官曾在一封电子邮件中发出警告：“违约率和损失或高于预期。”但他的意见被忽视了。2005年，他警告称，该公司的房屋净值贷款违约风险比上年增加了一倍多。2006年，新任总裁戴夫·桑博尔开始掌管美国国家金融服务公司。桑博尔的前任在位时，该公司执行风险委员会每年大约召开6次会议，而2006—2008年，执行风险委员会只开过一次会。美林也出现了类似的现象。美林的市场风险负责人约翰·布赖特一开始由首席财务官直接领导。到21世纪初，经过一场改组之后，布赖特就不能直接向该公司董事会汇报了；2005年，又经过一场改组，布赖特的顶头上司变成了信用风险部负责人，后者向首席行政官汇报，首席行政官再与董事会讨论风险问题。咽不下这口气的布赖特便辞职了。最终，他在旁人劝说下回到了美林，结果发现美林面临60亿美元巨亏。为计算出亏损数据，他不得不绕开美林的风险模型，因为这些模型经过校准，已很难发现风险敞口。布赖特发现，美林不久前升级了内部风险模型，而升级后的模型会隐藏与信用衍生品相关的风险，虽然他相信这个错误并非美林有意而为之。

# 席卷全球的冒险狂潮

美国绝不是唯一一个银行业大到不能倒的国家。世界上许多国家的银行都是国有的，因此背后有政府担保作为支持。比如，法国政府于1994年3月救助了里昂信贷，而该银行的控股股东为法国政府。在1998年的银行业危机期间，挪威不仅救助了国有金融机构，而且救助了大型私有银行。在英国，政府长期以来一直会出手干预以防止银行倒闭，伦敦金融城的投资银行也属于救助对象。在这些救助案中，既有1974年针对London and County Securities等金融机构的非公开救助，也有1984年针对著名贸易行庄信万丰（该公司发放的一些贷款出了问题）的一项较为公开，争议也较大的救助。当然，英国和美国一样都存在一些例外情况，监管机构会让一些大型金融机构破产——比如，1995年巴林银行就被驻新加坡的一位无赖交易员弄垮了。但即使是这起案例也释放出了多种信号：英国央行一开始曾试图安排救助计划，在确信巴林银行倒闭不致引发系统性风险之后，才允许该银行破产。央行处理问题的顺序暗示，规模较大、与金融系统关系较为紧密的银行几乎肯定是大到不能倒的。评级机构适时开始上调英国最大银行的评级，因为它们能够获得“公共支持”。英国的银行也开始和美国金融机构一样推出复杂的金融产品。到2005年，苏格兰皇家银行已经发行了11种CDO，总价值高达33亿美元。在2006年和2007年，该银行又发行了至少15种CDO，价值超过117亿美元。

我们可以从日本身上看到“大到不能倒”政策所产生的必然后果。总体而言，日本从来不会允许银行破产。不过，大权在握的财务省也不会提供救助，而是要求濒临破产的银行与情况较好的银行合并。和20世纪50年代的美国一样，日本政府的全方位保障一开始并没有造成太多问题，因为日本银行的业务并不复杂。20世纪80年代监管的放开让金融业产生巨大变化，但日本政府仍试图坚持这种零破产政策——比如，日本政府1985年救助了平和互助银行，政府安排这家银

行与住友银行合并，日本央行和其他银行还为并购交易注资约2 000亿日元。

这种做法产生了不幸的后果（但也在意料之中）。日本的银行开始大举从事高风险活动，而相信央行肯定会出手救助的储户依然会爽快地把钱送进银行。银行向房地产和建筑公司发放的贷款激增，从而催生了房地产泡沫。东京皇居附近的地价一度比加州所有土地的价值还要高。这个泡沫最终在1989年破裂，日本的银行体系也随之崩溃。日本从1990年开始尝试引入银行破产概念，一开始是允许小银行破产，接下来是地区性银行，最终是大型城市银行，不过，日本最大的20家银行则被认为是大到不能倒的。对银行业长达10年的救助使日本成为全球公共债务负担最重的国家之一，并导致日本经济陷入持续十多年的零增长状态。

而在美国和欧洲，却没有人注意到这其中发出的警讯。那群有钱人正在享受着奢华的生活。2005年8月，一名英国银行家在伦敦牛津街附近的一家夜总会花4万英镑购买了一瓶香槟。但也不是所有人都喜欢这样。伦敦金融城一家银行的秘书曾向《星期日泰晤士报》抱怨称，她的圣诞节奖金是25英镑的“薄荷犀牛”代金券，而“薄荷犀牛”是一家脱衣舞夜总会。银行业应该也不是人人都想用奖金来看艳舞。

# 金融业的收获

乘着监管放开的浪潮，美国金融业从1980年开始呈现出蓬勃发展之势，1990年后发展尤其迅猛。这在很大程度上是因为，金融机构把风险从报表中转移出去之后，就可以发放更多高风险贷款了。第一款信用违约互换产品于1993年问世后，很快就成为广受欢迎的工具。到2005年，市场上信用违约互换合约的规模已经达到12万亿美元左右。

银行还通过证券化将高风险贷款转换为低风险资产，2004—2007年，它们发行了价值1.4万亿美元的CDO。读者或许可以猜到，CDO发行的高潮是在最后阶段。仅2006年最后三个月，银行就发行了1 300亿美元CDO，其中约有40%标的资产都是“次级”（即高风险）抵押贷款。

在抵押贷款证券化、风险互换术以及使两者成为可能的风险管理和评级猫腻的共同推动下，面向高风险借款人的贷款规模激增。在2005年和2006年这两年里，银行业发放了1.2万亿美元左右的次级抵押贷款。而在20世纪90年代，银行每年发放的次级抵押贷款还不到1 000亿美元。2006年是次级抵押贷款的高峰之年，当年美国超过20%的抵押贷款都属于次级贷款，比例接近4年前的4倍。呈现出激增势头的还不仅仅是次级贷款。2000年到2007年，美国居民债务翻了一番，由7万亿美元增加到14万亿美元，住房相关债务占据了增加值的80%。

与此相关的利润也非常之高。坦率地说，在这个时候站出来说皇帝没有穿衣服的要么是圣人，要么就是傻瓜。2006年，投资银行业收入较前一年增长了33%，利润增加了38%。这一年的业绩异常出色，但也是一种长期态势的延续。从第二次世界大战结束到1980年，包括银行在内的金融业利润在美国企业利润中所占的比例一直保持在相对稳定的15%左右。1980年后，金融业利润开始大幅增加。到21世纪初，金融机构的利润在美国企业总利润中所占比例已经达到45%左右。

金融业从业者的薪酬也大幅增加。1980年以前，金融业从业者的平均薪酬与美国职工平均薪酬大体相当。到2000年，金融业从业者的平均薪酬已经比美国普通职工高出60%左右。到2007年，两者的差距更是显著扩大，尤其明显的是投资银行业。当年美国职工的平均薪酬约为46 000美元，而全国投资银行业员工的平均薪酬则在358 000美元左右，曼哈顿的投资银行业者的平均薪酬更是高达88万美元。如果你怀疑那些搞投行的朋友都已是身价百万，你很可能猜得没错。

尽管金融业的上升趋势很强，但投资银行家在美国前1%高收入阶层中并未占据占主导地位。美国有太多持有执照的医生和律师——2012年，这两种职业的从业者分别为100万人，平均收入在20万美元左右。但投资银行业的从业人数确实出现了显著增长，1978年，投资银行业从业者在美国劳动力中所占比例为0.3%，到2008年则升至0.8%。瑞士的投资银行业从业人数出现激增，1998—2008年，该行业从业者人数增加了近一倍。在英法两国，投资和证券业从业者人数同期也增加了60%左右。

不过，由于金融业内高管级别的从业者较少，所以在前1%的高收入阶层中占据支配地位的还是那些比较普通的行业。在美国，医生在顶尖收入阶层中所占比例约为16%。但金融业占比高达14%，并不比医生低多少。此外，如前文所述，1979—2005年（最新的数据截至2005年），金融业从业者在美国顶尖收入群体中所占比例增长了近一倍。而其他职业的占比要么基本保持不变，要么略有下降。在一个更加顶尖的精英群体，即收入前0.1%的阶层中，金融业的占比甚至更高。金融业从业者在该群体中所占比例接近20%，而医生和律师仅各占5%左右。所以我们可以说，金融业的崛起在很大程度上让其他行业的从业者（包括医生和律师）产生了相形见绌之感。

统计数据清楚地告诉我们，无论在美国还是在许多其他国家，前1%的高收入群体与其他人之间的差距都已经拉得很大。在20世纪70年代，收入前1%的群体在美国国民总收入中所占份额为10%左右，但进入新千年时，该比例已经升至20%。

当然，我们需要声明一点：靠进入投行跻身世界顶级富豪之列的人并不多。如果你想成为顶级富豪，最好还是到印度去卖纺织品（我们将在第五章中讨论），或者建立一家科技垄断公司（第六章将讨论）。如前所述，在全球身家10亿美元以上的巨富中，仅有10人（比例不到1%）是来自伦敦或华尔街等全球金融中心的银行家。

为什么银行业内的有钱人很多，但超级富豪却寥寥无几呢？这是因为银行业对竞争的制约相对较少。和医生或律师不同，当银行家并不需要政府颁发的执照（虽然开银行需要执照）。世界上大到不能倒的银行不止一家，而是有很多（或者说在全球金融危机爆发之前有很多）。金融产品不能申请专利，因此，当一家银行推出有创意的新产品时，另一家银行会立马照搬。所罗门兄弟开创衍生品交易之后，J. P. 摩根便马上开始模仿；J. P. 摩根展开第一笔信用违约互换交易后，其他银行也立即一窝蜂地推出自己的版本。CDO和合成型CDO也是迅速遭到复制。到2005年前后，摩根大通的一名银行家抱怨说："看这架势，根本没法再靠结构性产品赚钱了。"由于有太多的银行涌入信用衍生品市场，相关交易的费用几乎削减了一半。

因此，大到不能倒的银行虽然能赚到钱，但它们赚的钱基本差不多。2006年，摩根大通的利润率约为10%，花旗集团、瑞士银行和摩根士丹利的利润率也都在10%左右，高盛的利润率则在13%左右。这种人人平等的局面实在有点怪。金融业的崛起让许多有钱的从业者（前文所说的"富人帮"）与社会其他群体拉开了差距，但他们彼此之间的差距却很难拉开。大银行比小银行的利润高得多，但这些大银行中并没有明显的赢家（也许高盛是例外）。

当然，到了全球金融危机最终来临的那一天，所有潜在风险便顷刻暴露在光天化日之下，而其中一项风险更是触发了山崩海啸般的损失，这就是美国全国大多数地区住房价格的同时下滑。其他国家也浮现出类似的问题，尤其是爱尔兰和西班牙。事实证明，评级机构给予特定目的投资机构和特定投资工具的AAA风险评级几乎全都是错误的，因为所有标的贷款都同时发生了违约。出于同样的原因，银行使用的所有风险价值模型也都被事实证明是错误的。到2009年初，银行和保险公司已经冲减了逾1万亿美元损失，潜在损失估计已经增加到接近3万亿美元的水平。

这些损失本来是有可能让美国金融业崩溃的——会酿成与大萧条前那场危机规模相当的金融业灾难。截至2007年，美国银行业持有的损失准备金还不到500亿美元。不过当然，金融业并没有崩溃，因为这些银行太大了，大到不容倒闭。

和以往一样，美国政府一开始也试图为救助行动划定界线，于是雷曼兄弟破产了（此前政府通过一项由纳税人埋单的并购计划救助了贝尔斯登）。监管机构让雷曼兄弟破产其实是杀鸡给猴看，想证明他们一直坚持的说法是正确的，这就是：大到不能倒的银行其实并不存在。这是一种极其大胆的举动，却注定要失败。雷曼兄弟的破产震惊了所有人，但最震惊的当属雷曼兄弟首席执行官小理查德·S. 富尔德。在出席国会听证会时，他表示自己无法理解为什么政府会让雷曼兄弟破产。他说："这个问题我到死都想不通。"

富尔德的疑惑并非没有道理。政府让雷曼兄弟破产后，全球金融体系的根本格局几乎立即产生了变化。在此之前，没有人在乎银行承担什么样的风险，因为人们认为银行背后有政府的支持。而雷曼兄弟破产后，银行风险突然引起了所有人的关注，他们不愿再把钱给大银行了。尤其严重的是，银行也几乎彻底不愿互相借钱了，这就导致银行间信贷市场出现了危机。短期融资渠道的丧失让全球金融市场走上了"内爆"之路。如果储户决定取钱，而银行因拿不到短期融资而无法把钱支付给储户，市场就会出现恐慌。雷曼兄弟破产的那一周，我恰好在采访英国一家大银行的首席经济学家。他告诉我："这是全球金融系统的终结游戏。"

于是政府只好出手救助。英国率先采取了救助行动，宣布向8家大型银行提供650亿英镑（约合870亿美元）的救助资金。在美国，银行和保险公司最终获得了数千亿美元来自纳税人的救助资金，外加价值高达12万亿~24万亿美元的政府担保。瑞士政府向瑞士银行提供了60亿瑞士法郎（相当于63亿美元）。几个欧洲国家联手为德克夏银行注资

60亿欧元（相当于76亿美元），另有一些国家则为富通银行的半国有化计划注资110亿欧元（相当于140亿美元）。这些行动实现了恢复市场信心的预期效果。谢天谢地，大到不能倒的银行又回来了。全球经济陷入了衰退，但金融市场却迅速反弹。这些救助行动还将政府保护推上了新的层次，让人们清楚地看到各个国家有哪些银行大到不能倒，哪些不属于这一范畴（美国最大的储贷协会华盛顿互助银行就不太符合大到不能倒的标准）。

政府的救助也相当慷慨，至少在美国是这样。在欧洲，救助措施则往往包括国有化。在许多案例中，股东都能从中受益，受助金融机构的管理者通常也能保住自己的职位。当然，即使是那些丢掉工作的人也一样能在银行破产过程中大捞一笔。雷曼兄弟首席执行官理查德·富尔德的账面净值虽然损失了大半，但他仍然拿到了至少2.6亿美元的薪酬。哈佛大学三名教授展开的一项研究估计，即使在贝尔斯登和雷曼兄弟陷入危机之后，两家公司顶层管理者的总留存收入仍接近25亿美元。

金融危机结束后，大到不能倒的银行究竟从政府担保中获得了多大好处这个问题引起了政界的浓厚兴趣。危机之后，多数救助资金都返还给了政府，大多数紧急担保也从未动用，至少在美国是这样。因此真正的问题是，政府担保究竟为银行业带来了怎样的价值。学术界、智库和政府机构找到了各种各样的答案：大到不能倒的银行所承担的风险往往会被投资者忽略；这些银行在债券市场的融资成本要低于规模较小的银行；它们的信用评级会比小银行高出三到四档；大银行的存款利率比小银行低；它们展开的交易风险往往比小银行大得多。一项针对美国商业银行的研究试图量化这些优势，该研究估计，大到不能倒的地位一年可为每家银行带来47.1亿美元左右的价值。英国的一项研究则估计，政府为该国四家最大的银行提供的隐性担保带来的总价值每年高达1 250亿英镑（约合2 100亿美元）。一项针对欧洲银行的研究则估计这种价值相当于德、法、荷等国年经济总产值的

1%以上。当然，我们应该有保留地看待这些数字，因为大到不能倒的银行在其他许多方面也非同一般，导致我们很难估算出精确的数据。但如此巨大的数字暗示，政府隐性担保（可降低融资成本）为世界上很多超大型银行至少贡献了1/3，甚至是百分之百的利润。

# 继续挑战！

全球金融危机后，华尔街表达了一些悔意，但同时又试图掩盖他们所做的坏事（手法很笨拙）。摩根大通[注]集团将旗下投资银行部门更名为“J. P. 摩根”（J.P. Morgan），以强调其悠久的历史。摩根大通在达沃斯世界经济论坛上发放的年会邀请函上印着皮尔庞特·摩根的签名。不过，我不确定皮尔庞特·摩根是否认同自己的银行运用的这种现代财富秘密（其中包括一场完全失控的游戏）。花旗集团首席执行官查克·普林斯更是戏剧化，他在2007年夏季说过这样一段名言：“只要音乐不停歇，就得站起来跳舞。”在普林斯看来，大好时光不能辜负。皮尔庞特·摩根是否也有同样的感觉呢？我很怀疑。在这样一场舞会上，他可能会担任乐队指挥，而不是跟着其他人的舞步跳华尔兹。此外，那些玩弄的手段、创新和冒险都太费事了，可能并不符合摩根的做派。

摩根大通还花钱聘请阿尔·戈尔和托尼·布莱尔担任公司顾问，也许是考虑到要防范逐渐升温的政治压力。除此之外，金融危机后的这些年里就没有太多变化了。2014年，我们依然可以看到那帮有钱人在曼哈顿中城的脱衣舞夜总会里消磨时光。毕竟，2013年美国银行业实现了金融危机爆发以来的最高利润。2013年，纽约各大银行的奖金总额高达267亿美元（人均16.4万美元），达到2007年以来的最高水

平。“大到不能倒”的效应依然非常显著，赌客也依然能因此获得超高的回报。

在全球金融危机期间，中小银行中曾掀起过疯狂的并购浪潮，它们应该是想以此来谋求大到不能倒的地位。这类并购中最具戏剧性的是富国银行收购美联银行的交易。当时美联银行即将陷入破产，因此美联储安排花旗集团收购该银行，并计划为交易提供一定补贴。这项交易于10月29日宣布。但仅仅几天之后，富国银行就突然从半道杀进来，并开出了比美国政府更高的报价，为美联银行股东提供了更好的交易选择。富国银行这样做显然是为了争取成为一家大到不能倒的银行，此举非常高明，而且很成功。这是一家企业首次在投标中报出比联邦存款保险公司更高的价格，但富国银行采用的基本策略绝非没有先例。即使在危机爆发之前，银行也渴望能跻身大到不能倒的行列。一项研究计算出，1991—2004年，美国银行业为那些能让它们跨过“大到不能倒”门槛的收购交易付出了总计150亿美元的溢价。

当然，金融危机结束后，监管机构加强了对银行业的管制。2010年出台的《多德－弗兰克华尔街改革和消费者保护法案》中包括一项关于破产银行有序清算程序的规定。从理论上说，这应该会终结大到不能倒的现象。巴拉克·奥巴马将此项法案签署为法律，他表示：“我们永远不会再让美国人民为华尔街的错误埋单了，也不会再有让纳税人出钱的救助了，到此为止。”不过，他恐怕很难板起脸来说这句话。

金融危机发生后，美国最大的一批银行变得比以往更大了，因为许多濒临破产的银行在危机期间被兼并（美国银行收购了美林，摩根大通收购了贝尔斯登）。到2011年，最大的四家银行的未偿贷款已占美国所有银行未偿贷款总额的50%左右。即使发生危机，监管机构应该也不能让这些超大型银行“有序”破产。2007年和2008年要求对银行业采取救助行动的监管机构仍然存在。这些监管者处理危机的工具和

程序虽然有所改进，但并未发生根本变化。一旦发生危机，监管机构除救助之外应该也别无选择。这些巨型银行中有一些规模太大，它们可能不只是大到不能倒，而且是大到了不能兼并。

在全球范围内，监管机构采取了略为现实一些的方式。金融稳定理事会（这是一家设在瑞士巴塞尔的多边组织，其成员包括12个主要发达经济体、新兴经济体以及欧盟委员会）公布了一批全球系统内极其重要的金融机构。这种做法有利有弊。其弊端在于，名单公布后，人们就都知道哪些金融机构大到不能倒。而好处在于，出现在名单上的银行会不断受到国内和国际金融监管机构“骚扰”，一般来说，它们必须计提较多的损失准备金。美国监管机构近期也在考虑采取类似的方式，其中也许包括足以鼓励银行缩减规模的超高资本要求。监管机构似乎开始动真格了，但银行其实仍有钻空子的空间。欧洲一项新监管制度的内容包括创建“自救”债，这种债务在危机时可以转换为股权。这项制度的目的很直接，就是保护那些大到不能倒的银行的利益，而债券持有者则面临损失风险。当然，一旦发生真正严重的危机，监管机构估计也不会让已经陷入恐慌的投资者蒙受大量损失。

从更根本的层面来说，银行业一直是一个高度监管的行业，多数银行业法规仍然建立在极为复杂、漏洞多多的风险加权准备金要求之上。如今，凭借被称为“欧洲偿付能力监管标准II”的一系列全球性新规，这种监管方式在许多国家甚至已经延伸到了保险行业。如果你认为银行业已经过热，想在其他行业寻找类似的空子，那么不妨一试。你也可以到其他国家去尝试一下：在中国，虽然金融业的手段越来越离谱，但政府在多数情况下都不会让银行破产，这就意味着，在银行最终崩溃之前还是有很多钱可赚的。

当然你也可以继续坚守阵地。大到不能倒的银行一直都拥有相对于小银行的竞争优势（因为它们的融资成本较低），近年来它们的地位更是不断提升。如今，一些大银行在某些市场取得了近乎垄断的地

位。比如，在美国，反垄断法虽然禁止一家银行持有超过美国银行储蓄总额10%的存款，但相关规定并不适用于美国银行、摩根大通和富国银行，这几家银行早就突破了10%的上限。目前，上述银行连同花旗集团把持着美国市场上约半数的新增抵押贷款和2/3的新增信用卡市场。此外，美国市场上95%的衍生品合约都控制在五家银行手中。

总而言之，虽然金融业有许多新的（而且越来越多）挑战有待应对，但这行仍然值得推荐。不论发生什么，你都不至于破产。也就是说，不管你多么鲁莽，也不管你冒多大的风险，人们都照样会把钱给你——这就是金融业自储贷业危机以来始终未变的财富秘密。而这又意味着，对你赚多赚少构成制约的唯一因素便是监管体制。你的使命（如果你选择承担这一使命）就是在这种体系中钻空子。监管规定收紧了，但我们希望它不要收得太紧，这样，有创意、有决心的人依然能够设法摆脱规定的制约。

那么，就让我们继续尝试吧。

# 做富豪中的富豪

但是，让我们假设你想要更多。总人口的1%毕竟是一大批人。假设你想加入更高级一些的圈子，想比普通银行家更富有。

如果以此为目标，那你就应该到超级富豪真正扎堆的地方去，而这些地方恰恰出现在穷国。在新兴国家，我们会看到一些人的财富不仅跑赢了银行家，而且最终超越了罗马人和美国的强盗贵族——以大多数相对指标来衡量，他们都是有史以来最富有的人。在他们的国家（今天的新兴市场国家，如墨西哥、中国、俄罗斯和印度），当年成就强盗贵族的那种宽松政府监管与经济飞速增长并存的环境依然存

在。他们能否凭借更优越的环境或更大的雄心超越摩根、洛克菲勒和卡内基等富豪，就请读者自己判断了。在下一章中，我们将为读者介绍这些新兴市场富豪，特别是一个显赫的家族。

---

1. 摩根大通于2000年由大通曼哈顿银行及J. P. 摩根公司合并而来。——译者注

第五章

# 《福布斯》全球亿万富豪榜的财富秘密



## 上流社会的婚礼

据八卦栏目爆料，迪拉杰拉勒·希拉昌德·安巴尼（许多仰慕者称他迪鲁巴伊，他的家人则管他叫迪鲁）不喜欢他儿子阿尼尔自己选的新娘。迪鲁巴伊来自古吉拉特邦的一个小村庄。作为虔诚的印度教

信徒，他一辈子都是素食主义者。他在办第一家工厂的时候，厂里每安装一台新设备，他都要举行一场普迦仪式（印度教徒的传统敬神仪式）。

但他的孩子的成长经历却大不相同。他们是在孟买这个大都市长大的，由于父亲事业有成，他们至少从十几岁起就已经跻身这座城市富有的精英阶层了。阿尼尔和大多数身家10亿美元的单身男人一样，选择了一位宝莱坞的年轻女星做自己未来的新娘。这位女星是选美冠军，迷人而独立，她过去与宝莱坞某位大人物交往的种种猥亵细节在小报上都有报道。有传闻称（可能不是真的），迪鲁巴伊曾动用自己的政治关系调查过儿子的恋爱对象，指控她涉嫌违反印度的外汇管制法。

迪鲁巴伊可能还认为，建立在爱情之上的婚姻并不稳固。他自己的婚姻是父母安排的。他的大儿子穆克什的婚姻也是父母安排的。但阿尼尔·安巴尼与蒂娜·穆奈姆则不会选择这种婚姻。他们要恋爱结婚，而且要办上流社会的那种婚礼。

这场婚礼开头比较沉闷，据《印度时报》报道，新人一开始只是在迪鲁巴伊家举办了一场“简单的”订婚仪式。假设这是一场和大多数古吉拉特婚礼一样的传统婚礼，那么庆祝活动会在接下来的几天里渐入高潮，并且会有一系列庆祝仪式。在古吉拉特的传统婚礼上，新娘及其家中的女性成员要在胳膊和腿上文上散沫花彩绘；两家人会通过唱歌跳舞来熟悉彼此，他们要唱传统婚礼歌曲，跳一种叫“登德·拉斯格”（dandiya raas）的转圈舞蹈；新娘的舅舅会把服装和珠宝作为礼物送给新娘；还有一项仪式是把檀香油膏和香水涂在新娘（有时是新郎）身上。

婚礼的主要仪式于1991年2月2日举办。阿尼尔一袭白衣，包着缀有亮片的头巾，跨坐在一匹白马上，突然出现在约5 000名来宾面前。他领着浩浩荡荡的来宾走到婚礼会场，这是一个童话般的鲜花宫殿，

建在孟买市中心的一个足球场上。一支铜管乐队演奏着进行曲，中途加入行进的队伍，客人们则边走边跳登德·拉斯格舞。庆祝仪式本身持续了好几个小时，一位袒露胸膛的印度教祭司站在小舞台上主持仪式。根据古吉拉特的传统，新娘和新郎首先被一块布帘隔开，随后，他们的衣服会被缝在一起，象征两人的结合（但也不全是严肃的仪式：按照传统，新娘的母亲会捏新郎的鼻子，新娘的姐妹则会偷走新郎的鞋子）。随后，阿尼尔和蒂娜绕着檀香木圣火走了7圈，彼此许下婚姻的承诺。这还不算是阿尼尔婚礼的高潮。第二天，有大约22 000名来宾出席了婚礼后的招待宴会（人数没准超过了马库斯·克拉苏款待公众的宴会）。在盛大的自助餐会上，阿尼尔为大批来宾准备了萨莫萨三角饺、咖喱饭、水果和甜点，带着警犬的警察费尽力气才勉强维持住秩序。

不过，正如迪鲁巴伊的传记作家、记者哈米什·麦克唐纳所述：“如果用几年之后孟买的婚礼标准来衡量，这场婚礼就显得低调而传统了。”麦克唐纳说得没错。印度实业家如今举办的婚礼常常会跨越好几个城市，他们会请太阳马戏团进行私人演出，并为客人提供超豪华的奖品（在2012年举办的一场婚礼上，奥迪、宝马和奔驰汽车被作为派对游戏的奖品赠送给来宾）。许多办婚礼的地方都特意准备了会议室，供来宾在漫长的婚礼期间谈生意（新人喜结良缘或许也有助于促成他们的生意）。

2013年，迪鲁巴伊的孙女纳扬塔拉·科塔里（她是迪鲁巴伊孙辈中第一个结婚的）出嫁了，她的婚事巩固了迪鲁巴伊家族在印度商业贵族中的地位。在金奈举办的婚礼持续了4天时间，现任印度总理纳伦德拉·莫迪出席了婚礼，音乐大师雅尼也亲临现场，在婚礼前的派对上登台献艺。这场婚事确实也值得庆祝：迪鲁巴伊的孙女嫁给了K. K. 比拉的孙子沙米特·巴尔蒂亚，而比拉家族可谓印度工业界第一家族。比拉家族的商业王朝可追溯到英殖民时代的印度。

考虑到迪鲁巴伊出身于印度农村的贫寒家庭，能取得这样显赫的成就的确非常了不起。

从迪鲁巴伊的出身乃至成长经历来看，我们很难想象他的孩子能同电影明星结婚，也很难想象他的孙辈能成为印度商界和社会顶层的耀眼明星。

那么，他的财富秘密究竟是什么呢？

# 许可证制度

1932年12月28日，迪鲁巴伊出生在印度西北部沿海的古吉拉特邦焦尔瓦德村。这地方很偏僻，在大多数人眼中，它只是印度教圣地索姆纳特和德瓦尔格之间一条朝圣道路上的路标。时至今日，当地人还经常乘坐骆驼拉的车出行（还有一种看起来很像摩托车和皮卡结合体的三轮车也是常见的交通工具）。当地曾搞过度假村项目，但这种项目实在是太不切实际了，如今，这些度假村都闲置在冷冷清清的海滩上。据说当地人主要以捕鱼为生，多数村民都生活在印度的贫困线以下。

当然，迪鲁巴伊家在当地算是很有地位的，他出身于世代从商的莫德巴尼亚种姓阶层（莫德巴尼亚属于吠舍的副种姓，传统职业是经商或银行业）。他父亲在村里当老师。他的故居（现在成了纪念馆兼神殿）算是村里最好的房子了，只不过安巴尼家和其他好几家人住在一起。安巴尼家有5个孩子，迪鲁巴伊只读到了高中，因为家里没钱供他上大学。不过这已经很了不起了，因为当时焦尔瓦德几乎没有什么人能上完高中。迪鲁巴伊上学时只有两套衣服，所以他睡觉的时候会把一套衣服放在床垫下面，这样第二天早晨穿起来就像熨过一样了。

我们很难想象，出身如此贫寒的一个人日后竟然成了历史上最富有的商业巨子之一。

考虑到20世纪60年代印度的经济环境，迪鲁巴伊的成功就更显得不可思议了。迪鲁巴伊创业时，印度的监管环境对私人企业的发展是极为不利的。当时印度仿效苏联和许多其他发展中国家采用了五年计划模式。之所以采取这种模式有很多原因。其中一项是，1947年独立时，新领导班子对印度受东印度公司剥削的那段历史还记忆犹新。他们把国家控制经济视为防范外国资本家贪婪攫取利益的手段。还有一个原因是，印度第一位总理贾瓦哈拉尔·尼赫鲁的思想非常左倾。

1948年出台的《产业政策决议》（印度政府的第一项重大经济政策法规）让政府开始在经济中扮演主要角色。包括原子能和铁路在内的几个行业被定为国家垄断行业，此外，政府对钢铁、造船和电信等6个行业拥有专属投资权（只在政府认为合适的情况下才引入私营企业）。另有18个行业采取的政策是政府对私营企业活动进行监管和审批。其他经济部门可向私人开放，虽然说“开放”有点言过其实。

一开始，这18个受管制行业内所有雇员超过100人的公司都必须先取得政府颁发的许可证才能开工生产。许可证会规定产量、生产地点和工厂规模。而在实践中，不管公司员工是否超过100人，只要属于上述行业，就要受这些苛刻的规定约束。许可证制度是印度政府使用的一种庞大工具，他们想用这种工具把私营企业的方形木栓硬塞进五年计划的圆孔中。一些行业最终形成了这样的局面：要想创办新公司，首先要满足多达80家政府机构的要求；公司要维持运营，每年需要取得约70项监管许可；而劳动法则要求企业提交约16种不同的劳工登记。

这就造就了一种被称为“许可证制度”的规定。该体制可谓一场官僚主义噩梦。从私营企业的角度来看，许可证制度与殖民时代的专制压迫十分类似。但要说印度政府对企业的压制，这还仅仅是开始。

1956年，印度政府实际上扩大了国家管控行业的范围，目的是让政府在印度所有投资中占据主要份额。一开始，负责发放许可证的官僚机构还比较好说话，只要申请就会发证（可能是因为大多数地区的产量都低于目标水平）。但到了20世纪60年代，从事生产或进口生产设备所需的许可证就变得很难拿了。20世纪60年代末和70年代初，印度又出台一系列新法，进一步加强了限制。以前不受许可证约束的行业也被置于政府监督之下。大型企业如果想进一步扩大规模，必须要获得特定的监管许可。某些商品则只允许小公司生产。到20世纪70年代末，针对大公司的禁令范围扩大到了服装、鞋类、体育用品、玩具和文具等一大批商品。

政府此举的本意是鼓励小企业经营者，但在实践中却成了新兴产业巨头最可怕的噩梦。迪鲁巴伊完全可以在某个专属小企业的行业创业。当然，其他人也一样可以，这样一来，任何成功的新产品或生产过程都必定会被迅速复制。印度的领导者似乎是有意把完全竞争的恐怖强加给人民。多残忍啊！要是迪鲁巴伊能凭超好的运气或出众的能力成功地把公司做大呢？这样的话，法律就会为他的扩张设置一个上限。这些行业是专属小企业的。因此，就算迪鲁巴伊真的实现了一定的规模经济，政府也不会让他的计划得逞。

这种局面也许有点像一只老鼠被困在科学家设计的迷宫里。就算你千辛万苦走出迷宫，到达放奶酪的地方，那儿也已经没有奶酪了。奶酪也可能还在原地，但你和这块绝妙的奶酪之间却隔着一道玻璃墙。坐在墙的另一边看着你，甚至有可能在啃食你的奶酪的，是一群咯咯发笑的印度官僚。

要想在印度赚到可观的利润究竟有没有可能呢？印度政府20世纪70年代加强准入限制的原因之一，是在许可证制度下，该国几家最大的企业不仅没有出现萎缩，而且在蓬勃发展并迅速扩张。设计这种经

济制度的人似乎不想让任何人赚到钱，但还是有一小撮人获得了大量财富。有些人拿到了奶酪，但他们究竟是怎么拿到的呢？

# 比拉家族

G. D. 比拉是马赫什瓦里人，这是世代经商的马尔瓦里民族的支系，而比拉很早就开始从事本民族的传统职业。1906年，12岁的比拉开始在孟买的家族公司当学徒，他在公司里的地位迅速上升，其间应该还短暂参加过暴力反抗英国统治的运动。这家迅速扩张的公司从事的是棉花、鸦片（当时很常见，而且并不违法），特别是黄麻（一种纤维作物，在没有塑料的时代，印度将黄麻作为包装材料，包括稻米和茶叶在内的几乎所有东西都是用黄麻包装的）贸易。比拉家族打破了欧洲殖民者对黄麻贸易的垄断，凭借黄麻带来的暴利，他们成为加尔各答首屈一指的慈善家（他们为躲避鼠疫而离开了家乡，随后将业务拓展到了加尔各答）。

在加尔各答，比拉第一次见到了圣雄甘地——未来的印度独立运动领袖。甘地当时刚刚开始吸引到一批追随者，比拉也被甘地的魅力折服。有一回，甘地乘着马车经过加尔各答的市场，比拉和甘地的另一位追随者放开了马，亲自为甘地拉车，以表达他们的虔诚。比拉还一场不落地参加了甘地在加尔各答的五次公开露面。

到20世纪20年代中期，比拉和甘地已经结下了深厚的友谊。我们不清楚这段友谊是如何开始的，不过比拉确实捐了很多钱给提拉克自治基金，以支持甘地反对英国统治的独立运动。1924年，比拉致信甘地称：“如果您需要钱，或者要找人做事，我会非常乐意为您效劳。”到1925年，勤于写信的甘地几乎每两周就会给比拉寄一封信。与此同时，比拉的生意也越做越大。他的家族贸易公司在第一次世界

大战期间赚得盆满钵满，而比拉在一定程度上成为殖民时代印度企业的代言人。到第二次世界大战时，比拉的贸易公司已经成为印度最重要的非欧系企业之一，G. D. 比拉本人则成了公共人物。他曾在加尔各答领导防止饥荒的行动。他经常去欧洲谈生意，并且成为驻英国的印度独立运动非官方大使。甘地去新德里时常常在比拉家族位于新德里的庄园“比拉别墅”（Birla House）小住。1947年，印度脱离英国独立后，甘地和他的追随者永久地搬进了比拉别墅，虽然他们只住了一小段时间。比拉一家搬到二楼居住，并敞开大门，让甘地在楼下会客。1948年，甘地在比拉的宅邸内做晚祷时遇刺。

但比拉与甘地遇刺后担任印度首任总理的贾瓦哈拉尔·尼赫鲁之间的关系就没有那么亲近了。不过，两人虽然有很多分歧，但还是会相互通信，他们在信中讨论过共产主义制度和资本主义制度各自的优势，讨论过印度的外交政策和税收政策，还设想过把比拉别墅改造成甘地纪念馆（比拉礼貌地拒绝了），可谓无话不谈。比拉与甘地国大党的其他党员依然走得很近——而该党很快就发现自己急需竞选资金。1952年，印度举行了独立后的首次大选，国大党意识到，根据空缺政治职位的数量，该党需要推选约4 000名候选人。比拉为大选贡献了50 000卢比（以购买力来衡量，大约相当于今天的128 000美元）。不过，几年前刚为印度争取到独立的国大党在这次大选中稳操胜券，其实并不需要钱。到印度1957年举行第二次大选时，竞争变得激烈起来。国大党迫切需要钱，而比拉则负责筹款。比拉估计，从国大党的支持者那儿大约可以筹得1克若尔92拉克卢比[约相当于今天的4 800万美元。在印度，大数通常以拉克（10万）和克若尔（1 000万）为单位，在本章中，我将用这种计数法来表示卢比的金额]。比拉的家族企业提供了近70%的竞选启动资金。在整个竞选过程中，比拉家族和塔塔家族（殖民时代另一个富商家族）出的钱最多，他们各提供了20拉克卢比（约相当于500万美元）的资金。

虽然比拉日后从未超越他在第一次大选中发挥的作用，但他仍然是国大党的主要资助者。他为该党提供的资金支持（包括他在殖民时代对甘地的大胆支持）让他获得了丰厚的回报。贾瓦哈拉尔·尼赫鲁走的是中央计划的左倾路线，这似乎对私营企业的发展非常不利，比拉无疑也不喜欢这种许可证制度，他将其称为“永远悬在你头顶的达摩克利斯之剑”。但比拉与塔塔家族以及印度前殖民时代的其他几个商业精英家族联合起来，大力呼吁新政府采取有利于私营企业发展的政策。后来他意识到，自己对国大党的资金支持让他获得了极大的影响力。

比拉取得的辉煌成功可能连他本人都不免震惊。官僚机构对印度私营企业发挥着重大影响；政界又对官僚机构发挥着重大影响；而为竞选慷慨出资，早年还支持过甘地的比拉则对政界发挥着重大影响。独立之初，许多曾属于欧洲人的印度企业被挂牌出售。比拉家族以极低的价格收购了许多这类企业，其中包括几家黄麻公司、许多茶场（当时只允许欧洲人经营），还有从事面粉加工、造纸和石棉等行业的公司。在一定程度上这是因为，比拉集团是少数几家有财力收购的公司之一。还有部分原因在于，当时政府对银行贷款进行全面控制，而比拉是为数不多的几家能够获得融资的公司之一。

从某种程度上来说，比拉最终似乎与官僚和奶酪一起站在了玻璃墙的另一边。要说那座其他印度商人不得不钻的迷宫构造深受比拉影响，肯定是有些夸张的，但有时事实似乎就是这样。

后来的一项政府调查发现，在印度独立后的10年里，约有56%的银行贷款流入了该国最大的20家企业，这其中又有高达1/4的贷款流入比拉一个人手中。而这仅仅是开始。在许可证方面，比拉的手段更加高明。当然，比拉没能拿到进入钢铁生产行业的许可证（这项许可证是专属塔塔家族的。塔塔家族实际上一直保持着印度殖民政府授予的钢铁业垄断权）。但比拉和其他大公司很快就意识到，可以把许可证当

成消除竞争的工具。他们常用的策略是，通过由同一家企业集团控制的不同公司申请多项许可证。之后，这些许可证只有一个或几个会真正使用，其余则作为储备。由于政府已经把满足计划目标所需的许可证全发完了（至少从理论上说是这样），潜在竞争对手也就无法获得进入市场所需的许可证了。印度政府很快就发现了问题，但却无法阻止这种现象的发生。1969年，一个政策调查委员会报告称："有势力的派别和大公司被允许（通过许可证）来抢占产能。"

或许是因为比拉的势力最大，许可证制度似乎对他最为有利。在1957年至1966年间，比拉麾下的集团公司获得的许可证几乎相当于同期印度批准的所有投资项目的1/5。这些许可证让比拉的公司获得了发展的空间，同时又阻止了潜在竞争对手（尤其是规模较小的企业，但可能也包括一些规模相当的产业巨头）获得与他相同的优势。这样就产生了一种合乎逻辑的结果：到1958年，比拉和塔塔的快速扩张使这两大集团的资产在印度企业总资产中所占比例达到1/5。印度最大的4家公司所占比例则高达1/4。以市值计，比拉家族旗下的公司在独立后的10年里规模扩大了近两倍。到20世纪60年代，比拉集团的市值又扩大了一倍。

但这种行为在一个立志发展社会主义的国家里注定要受到攻击。英迪拉·甘地（尼赫鲁的女儿，与圣雄甘地没有关系）20世纪60年代中期当选印度新总理后，比拉便开始走下坡路了。比拉送给英迪拉·甘地一套银质茶具作为礼物，但茶具被退了回来。和皮尔庞特·摩根一样，G. D. 比拉也被政府盯上了。印度就大企业的垄断行为举行了一系列听证会（颇为讽刺的是，这些垄断正是由政府促成的）。G. D. 比拉开始扮演新的角色，他成了印度的头号公敌。执政党国大党的一名基层党员谴责道："必须下大力气声讨（比拉集团的）滔天罪行。"政府适时展开了对比拉集团"滔天罪行"的调查。负责调查的机构叫萨卡尔委员会。调查人员忙了8年，却没能得出肯定的结论（和调查皮尔庞特·摩根的皮若委员会一样）。不过，这场政治剿巫行动

依然在继续进行。1971年，新德里的比拉别墅被部分国有化，变成了甘地纪念馆。比拉家族旗下的一家银行（印度最大的5家银行之一）被收归国有。上文提到的对大企业扩张的约束措施也开始实施。G. D. 比拉退出了公共舞台。1969—1972年，他踏上了赴印度教四个圣地的朝圣之旅。

但许可证制度下的巨头不会就此轻易倒下。虽然政府的打击措施对一些大公司（尤其是纺织品公司）构成了严重危胁，但对私营企业限制的加强却让幸存者的日子更好过了（与直觉不符，却是必然的结果）。政府官僚意志的加强意味着，政治势力在打击行动出台后变成了一种更有价值的商品。势力强大的公司面临的竞争进一步减弱——更准确地说，现在这些公司展开的是政治势力的竞争，而不是价格的竞争。这类竞争的赢家不费吹灰之力就能年复一年地享受巨额利润。

我们举一个例子就能说明问题：比拉家族旗下的印度斯坦汽车公司（Hindustan Motors）从20世纪60年代开始生产一款仿英国车Morris Oxford的车型。这款车叫“印度斯坦大使”，几十年来基本未做任何改进。印度斯坦大使20世纪70年代就过时了，到80年代简直已经成了老古董。但这款车直到1995年还在为比拉盈利。我曾在20世纪90年代末享受过乘坐这款车的独特乐趣——我乘车在拥堵的公路上走了130英里，花了8个多小时。这款车拥有一种复古魅力。但坦率地说，这车破到了搞笑的程度，坐起来颠得可怕，加速性能很差，仪表盘会热到烫手，显然是因为缺少靠谱的散热器。

比拉家族的企业集团在这场打击G. D. 比拉的行动中生存下来了，有部分原因是，比拉家族的首领替比拉集团承担了责任。该集团面临的竞争压力依然很小，因此没有必要为改造汽车浪费钱。到20世纪60年代，要想买一辆汽车已经得排队等5~8年了，而且也没有什么增加产能的办法，因为所有许可证都发完了。人人都想买印度斯坦大使，这主要是因为他们别无选择。小型摩托车生产商巴贾杰公司

（Bajaj Auto）的高管马杜尔·巴贾杰指出，在这个奇怪的世界上，“市场营销的任务是分配，而不是销售”。钱很好赚，只要你有办法拿到许可证和融资。

几乎所有大公司都有驻新德里的常设办事处，负责就重要政策决定与政府联络。明目张胆的腐败行为一开始还不多见，到后来愈演愈烈。官员们发现，他们可以利用手中的监管大权向长期备受折磨的商人收取一点好处费。政客们则发现，他们可以利用自己对官僚的影响开出更高价码，因为几张恰到好处的许可证就能让那些愿意贿赂他们的商人从垄断市场上获得巨额利润。为打击通过选举献金向政界施加影响的行为，英迪拉·甘地20世纪60年代末宣布禁止公司为竞选活动捐款。但这项决策产生了一种意想不到的后果，也就是让捐款转到了地下，因为印度的竞选花费并不比过去少。黑钱成了竞选资金的主要来源，这就产生了一种所谓的“公文包政治”。监管决策的价位是以“公文包”为单位来衡量的，每只公文包的价值应该在10拉克卢比左右（大约相当于今天的200万美元）。据说，有些特别老练的政客甚至要求企业将一定比例的利润交给他们，而不是仅仅开出固定的价码。

虽然有一些大公司确实因国有化而蒙受了损失，但对印度许多最有影响力的企业来说，打击行动却让它们进入了黄金时代。1951—1977年，塔塔集团的资产增加了26倍左右。比拉集团的资产则增加了43倍左右。顶尖的企业偶尔会在政治斗争中失势，但它们还是赢得了整场战争。印度的许可证制度从20世纪50年代一直延续到90年代，尽管其间出台过一些新的约束政策，实施过几项改革，偶尔还会采取一些打击行动，但都收效甚微。1990年，印度210家最大的公司赚得的利润占全国逾20万家公司总利润的72%左右，而这其中又有超过70%的利润是由塔塔和比拉等在独立前就存在的公司赚得的。只要有政治势力，就可以随时随地享用奶酪，而其他老鼠无论怎么跑，都将一无所获。

因此，对寻找财富秘密的人来说，印度的官僚迷宫既是一场卡夫卡式的噩梦，又是一条获取行业支配权的捷径。但迪鲁巴伊怎样才能参与其中呢？毕竟，塔塔和比拉之所以能如此迅速地发展，正是因为许可证制度和政府对融资的控制让迪鲁巴伊这种有抱负、有头脑的年轻人无法和塔塔及比拉做同样的事情。

于是，迪鲁巴伊干了件雄心勃勃的印度年轻人几十年来一直在干，而且还会干上几十年的事情：他选择了离开。

# 迪鲁巴伊的梦想

1951年，16岁的迪鲁巴伊去了也门。对他这个阶层的男子来说，选择这条路并不奇怪，他是去投奔已在港口城市亚丁站稳脚跟的哥哥的。也门的经济体制比较自由（几乎是免税的），而且需要大量会说英语的劳工（也门和印度不同，当时仍然是英国殖民地），因此，一个印度年轻人在这里完全有希望拿到高薪。经过简短的面试（主要是一项英语能力测试），迪鲁巴伊被法国A. Besse贸易公司录用了。迪鲁巴伊到也门之后也凑了些年轻人喜欢的热闹，彰显出他的勇敢、决心和对甜食的热爱。迪鲁巴伊干过一件出名的事：有天晚上，他从一艘船上跳下，穿过一片鲨鱼出没的海域，然后游到岸上，以换取一碗冰激凌（也有些人说奖赏是“一场冰激凌派对”，如果这样的话，还是很值的）。不过迪鲁巴伊总体来说是个勤奋而节约的人。他从亚丁到非洲沿海各大港口销售壳牌和伯马石油的润滑油，还学会了一点阿拉伯语。他获得了提拔，后来负责管理亚丁一个军事基地内的壳牌加油站。

在壳牌的工作经历拓宽了迪鲁巴伊的视野，让他在远比老家印度更广阔的空间里看到了商业机会。迪鲁巴伊后来回忆说，他和他的同

事极为节约，哪怕只花10卢比（相当于今天的24美元）也要事先考虑半天，但他的雇主壳牌则随随便便就会花5 000卢比（相当于12 000美元）用电报发送很多页的报告。在亚丁，迪鲁巴伊目睹了一家新炼油厂的建设过程，他认为这是他见过的最壮观的工厂。

直觉告诉他，这种光鲜而恶臭的工厂能够提供一项新选择，这一选择不同于他在印度所熟悉的那种小企业的拼死竞争。更重要的是，迪鲁巴伊希望自己有朝一日能拥有一家这样的工厂。于是，他产生了一个追求一生的梦想：建一家炼油厂。

在20世纪50年代中期，迪鲁巴伊攒下了一点钱，他准备结婚了。在古吉拉特邦，只要有一点钱就能派上很大用场。迪鲁巴伊回到家乡，通过家人安排的相亲认识了科吉拉，这是一位来自距焦尔瓦德约100英里的一个港口小镇的年轻女子，和迪鲁巴伊同属一个种姓。迪鲁巴伊对自己未来的新娘一见钟情。但他担心："我太黑了，而她那么白！她可能不喜欢我。"这番话是迪鲁巴伊小声说给姐姐的，却被他未来的新娘偷听到，新娘觉得很好笑，因为她已经芳心暗许了。但还有一个障碍有待清除。为了考察科吉拉的体力，迪鲁巴伊带着她长途跋涉，因为他担心这个纤弱的年轻女子无法适应亚丁艰苦的生活。当然，她通过了考察，并且很快就和迪鲁巴伊一起去了也门。夫妇俩在那里待了4年左右，一直待到1958年，迪鲁巴伊攒够了钱，可以回到印度开一家贸易公司了。

迪鲁巴伊在亚丁已经积累了一些贸易经验，下班后他常常和市场上的商贩在一起，用自己的账户买卖米和糖。回到印度之后，他去了孟买。1958年，他与一位朋友合伙创办了瑞来斯贸易公司，他朋友的父亲也出了些钱。这家初创公司的投资很少，只有4名员工，其中包括两名创始合伙人，办公室也很小，小到如果4个人都在，其中一人就只能站着。遗憾的是，迪鲁巴伊后来不记得瑞来斯这个名称的来历了

（瑞来斯现在是印度最有名的公司之一）。他说，这个词他之前似乎在哪儿看到过，给他留下了很深的印象。




今天孟买皮多尼区市场的摊位，迪鲁巴伊曾在这里进行过纱线贸易（Sam Wilkin）

迪鲁巴伊在也门的时候，他的长子穆克什就已经出生。在接下来的4年里，他的次子阿尼尔以及女儿尼娜和迪普提相继出生。迪鲁巴伊一家以及他母亲、弟弟、侄子和侄子一家都挤在一套很小的两卧公寓内。这是孟买一种名叫“查瓦”的建筑，楼内有许多小公寓围绕在天井四周，一般共用卫生间和盥洗设施。有时候会有多达8名大家庭成员睡在一间屋子里。这种生活虽然艰苦，但与许多孟买新移民住的那种棚户区相比已经不算差了。迪鲁巴伊和他的生意合伙人一开始是依靠在亚丁建立的关系做香料贸易。当时的一位合伙人还记得，他是“一个不起眼的商贩，嚼着槟榔，善于说服别人，算起账来脑子快得跟剃刀一样”。每天下午1点半左右，迪鲁巴伊都会和一帮商贩聚在孟巴女神庙附近的广场上，在这里的“常设集市”上展开他当天的主要交易。

迪鲁巴伊很快就退出了香料贸易，开始做一种更赚钱的生意：合成纤维面料。由于印度国内棉纺织行业规模庞大，因此印度政府将人造丝、尼龙和涤纶等合成纤维面料视为非必需的奢侈品，并限制它们的进口。此举让涤纶和尼龙成为不可思议的身份象征。迪鲁巴伊多年后问一位采访他的人：“你还记得‘英国尼龙’（brinylon）这个品牌吗？英国尼龙刚刚出现的时候，穿这个牌子衬衫的人尾巴都翘上天了！”这就导致国际市场合成纤维面料价格与印度买家愿意支付的采购价格之间出现了巨大差异，因此，只要有办法进口合成纤维面料，就有望赚得暴利。

许多投机分子（迪鲁巴伊不在其中）选择了走私，这条路利润丰厚，但风险很高，对那些有志把生意做大的人来说，走私很难成为一种可持续的发展模式。不过，除此之外还有另一条路。印度政府后来开始向出口纺织品的印度公司发放合成纤维纱线进口许可证（从理论上说，这是为了让公司补充原料库存）。每张许可证都会规定合成纱线的合法进口限额。法律并未明确规定这些许可证能否在公司与公司之间转让，但印度还是出现了一个许可证交易市场。迪鲁巴伊就是做这项买卖的，据说，到20世纪60年代中期，他已经成为最大的补货许可证交易商。这项交易可不适合胆小的人。有一次政府采取了打击行动，宣布许可证交易为非法，并逮捕了十几个交易商。迪鲁巴伊的传记作家麦克唐纳采访过一位当年的纱线商，这位纱线商说，迪鲁巴伊没有退缩，而是发起了一场奇特的进攻，他闯进了警察局，跟高级警官夸张地打着招呼，并给所有冲着他来的人发糖果。这些交易商很快就被释放了。当官僚们再次出手，扣押进口纱线时，迪鲁巴伊率领交易商发起了反攻，他们聘请了律师，并与政府部门的高级官员会面谈判，经过6个月的诉讼，监管机构终于撤销之前的决定。一位商人说：“（迪鲁巴伊）每次都是和敌人公开较量。”迪鲁巴伊显然是个很有胆量的人。

迪鲁巴伊也很有头脑。也许在某个时刻他突然意识到，政府许可证制度通过为企业设置路障可以开辟出一条盈利之道。当多数老鼠还在奔跑的时候，迪鲁巴伊就已经看到了迷宫的外墙。他还意识到，自己已经知道该怎样拿奶酪了。

1966年，瑞来斯（这时已经完全掌控在迪鲁巴伊手中）在纳罗达建了一家动力织机厂。纳罗达位于古吉拉特邦艾哈迈达巴德市郊，距孟买300多英里（当地的土地比较便宜）。迪鲁巴伊手下约有七十名工人和4台织机。这家工厂将合成纱线织成化纤面料，而且以出口为导向。要办好这样一家工厂并非易事，因为当时几乎没有人愿意购买质量通常远低于国际标准的印度产合成纤维。但时年34岁的迪鲁巴伊愿意下苦功夫。他会从上午10点半工作到晚上9点半。纳罗达工厂的员工经常上完白班再接着上晚班，在晚间做销售。迪鲁巴伊最终在苏联和波兰成功举办了时装秀，并将纺织品出口到赞比亚、乌干达和沙特阿拉伯。他还花大力气提高工厂的效率。这种重视绩效的做法在小作坊一统天下的印度动力织机行业是很少见的。世界银行的一个工作组在考察印度纺织业时发现，即使到了1975年，也只有瑞来斯一家公司的运营水平接近国际标准。

不过，就算迪鲁巴伊再努力，他也未必能获得国际竞争力。印度的汇率往往被高估；即使以发展中国家的标准衡量，印度的交通基础设施条件也极其恶劣；所有商业决策和交易都会遭遇官僚瓶颈；电力供应不稳定；劳动法烦琐不堪；地方供应和分销体系往往由效率低下的小企业构成。瑞来斯要想成为成功的出口商，面临重重阻力。但迪鲁巴伊的目标并不是要获得全球竞争力。迪鲁巴伊之所以重视出口，是因为他知道，可以用这种方式让许可证制度为己所用。

由于政府限制进口，印度国内的合成纤维面料价格比国际市场高出很多倍。这就意味着，迪鲁巴伊即使赔钱也愿意把自己的合成纤维拿到国际市场上卖。这类出口贸易能让他拿到补货许可证，从而获得

更多生产面料所需的合成纱线。迪鲁巴伊生产的面料有一些也会出口，但很多都是在国内销售。国内市场的超高价格不仅足以弥补出口带来的损失，而且能让他赚到丰厚的利润。迪鲁巴伊后来解释说：“有时候我们会亏本出口人造丝，这样做完全是为了弄到尼龙的进口许可证。”由于许可证制度人为地抬高了尼龙的价格，因此，进口尼龙的利润率一般在300%左右，有时甚至高达700%。迪鲁巴伊说：“在这个国家，抱怨政府约束被当作一件很时髦的事情。但我们把这些约束视为机遇。要是没有限制尼龙进口的规定，我肯定是赚不到钱的！”1967年，这家新的动力织机厂利润达到13拉克卢比（大约相当于今天的2 200万美元），销售额达到9克若尔卢比（相当于1.52亿美元）。投产第一年就能取得这样的业绩可以说相当可观。

许可证制度下的多数巨头都对这种维系他们支配地位的体制既厌倦又鄙视。前印度实业家、知名作家古尔恰兰·达斯回忆了他与塔塔集团元老J. R. D. 塔塔的一次会面。达斯造访了塔塔的豪宅“石标”（The Cairn）办公室，长廊两边有许多公用房间，每间房里都摆满鲜花。塔塔在接受访谈时称：“我手里一点权也没有，我无法决定借多少钱，发行什么股票和股票发行价格，无法决定工资或奖金水平，也无法决定派多少股息。”当时是20世纪60年代末，正值议会即将通过一项限制大企业活动的法律。塔塔一脸沮丧地说：“从今以后，法律就不允许我再开新公司了，就连扩建老公司也不行。他们想怎样？估计是想让我坐在这里等死。”

这番话恐怕不能只从字面上理解，因为塔塔和比拉家族有着辉煌的历史，在反垄断法通过后，它们依然长期延续着辉煌。当然，公开的政治攻击肯定让人不胜其烦，天天同高高在上的印度官僚打交道也很麻烦（虽然凭着与政界的关系，大多数障碍最终都能克服），但塔塔和比拉家族难道不觉得这种体制归根结底是有利于他们的吗？他们也许真的不觉得。我最近在德里和达斯见面时，他解释说：“如果没有许可证制度，这些产业巨头应该能做得更好。”

说实话，我们很难想象对塔塔和比拉家族来说“更好”是什么样，因为他们的公司已经取得了非凡的成就。不过，J. R. D. 塔塔这样的人这么想也不奇怪。塔塔和比拉家族也许只感受过计划被拒的挫折（仅塔塔家族就有超过100项扩张申请被拒）。但他们可能并没有意识到，自己杰出的商业成就其实是体制的产物，而他们的潜在对手则在这种体制下受到了更加残忍的压制。

而迪鲁巴伊则看得很客观。他意识到，如果能够理解这个迷宫并与之配合，就可以变得富有。迪鲁巴伊说他的利润要归功于许可证制度，从这番话来看，他应该是个实在人。也许正是这种接受现实的意愿赋予迪鲁巴伊一种力量。

迪鲁巴伊也需要这种力量，因为他的成功很快就会让他被那些印度独立以来一直称霸业界的老牌巨头盯上。

经过10年的不懈努力，到20世纪60年代末，迪鲁巴伊终于开始赚大钱了。和古罗马人一样，他开始用自己新赚的钱举办新奇的狂欢。在一个冬夜的11点，迪鲁巴伊突然向家人和朋友宣布他们要出去野餐。于是一行十几人挤进汽车，开到离孟买约35英里的拉杰斯瓦里。凌晨3点左右，这群人来到一个印度教苦行僧住的朝圣者小屋。他们冒着严寒静坐了一小会儿。随后，迪鲁巴伊生起一堆火，让大家比较舒服地待到清晨。早晨他们在火上做鱼蛋烩饭（一种用鱼、米和咖喱粉做的食品）、讲笑话、唱歌、泡温泉，第二天傍晚才返回孟买。

在孟买拥挤的“查瓦”里住了10年之后，迪鲁巴伊把一家人搬到阿塔蒙特路一座舒适的住宅里，这座房子建在山上，可俯瞰阿拉伯海。他为孩子请了一名家庭教师。他买了一辆菲亚特，后来又买了辆凯迪拉克。有一次，他和朋友在饭店吃饭时点了杯浓缩咖啡。他的朋友问：“浓缩咖啡是什么？”迪鲁巴伊说：“我不知道，但别人好像都在点这个，所以我也点了。”

# 涤纶

迪鲁巴伊曾看过一段关于杜邦公司的影片，这段片子大多数人可能都觉得没什么意思。片中充斥着味道刺鼻的工厂和工业流程，还有严肃的技术人员。但对迪鲁巴伊来说，这段影片却比《梦幻之地》《死亡诗社》甚至《华尔街之狼》更具启发。

这段影片在一定程度上展现了涤纶的生产过程。涤纶面料是用涤纶长丝纱织成的，涤纶长丝纱用化学原料制成——而这些原料则是从天然气中获得的，当然，其中涉及复杂的生产过程。看片的时候，迪鲁巴伊回忆起自己在也门时曾梦想着有朝一日拥有一家炼油厂，他意识到这是一条实现梦想的正确道路。

要是能把涤纶产业链向上游延伸，一直延伸到天然气业务会怎样呢？这样就不必再进口任何东西，也不用再同任何其他印度公司打交道了。这种被称为“后向一体化”的模式在印度的商业环境中可以带来丰厚利润。涤纶和天然气都是具有规模经济效应的产业，迪鲁巴伊解释说：“你生产的东西越多，成本就越低。”洛克菲勒当年也悟出了这个道理，但洛克菲勒和卡内基会逐渐遇到模仿者，而迪鲁巴伊则不同，只要他能让自己的工厂上规模，许可证统治制度就能保证他不受竞争影响。竞争对手要想赶超迪鲁巴伊，要么设法从海外大型生产商那儿进口（这就需要弄到受到严格限制的进口许可证），要么就要在印度兴建大型生产设施（这既需要限制严格的生产许可证，又需要进口昂贵的生产设备，而进口这些设备一样会受到限制，另外还能从国有银行获得融资，而这也许是最大的难关）。此外，迪鲁巴伊的公司规模越大，其他人就越难望其项背，因为印度是在全国范围内对进口和生产进行限制。如果迪鲁巴伊的公司规模大到能垄断全国许可配额的程度，其结果就是一种最让人艳羡的许可证：一张印制钞票的许可证。

1971年，迪鲁巴伊在通往大规模生产的道路上又迈出了关键一步。和以往一样，他利用印度的监管约束，在本该被竞争压力变成不毛之地的荒漠中找到了一片盈利的绿洲。他利用的是一个名为“高单位价值计划”的刺激项目，在那些无法看透迷宫的人眼中，这不过是一项无聊透顶的监管规定而已。过去，尼龙出口商只能以“补充”原料为理由进口尼龙纱线。而根据这项新计划，化纤面料出口商可以任何理由进口涤纶长丝纱，只要他们能把产品在国际市场上以高价卖出即可。印度的涤纶需求依然很大，进口许可也还是一证难求。这就导致印度的涤纶长丝纱售价相当于国际市场价格的7倍以上。如果能买到便宜的纱线，迪鲁巴伊的纺织厂就能拥有巨大的成本优势。

高单位价值计划后来引发了巨大争议，令真相变得扑朔迷离。有人说这项计划是专门为迪鲁巴伊制订的，不过这种说法没有任何证据。迪鲁巴伊后来嘲笑了这种臆测，他一针见血地指出，该计划至少在理论上是面向所有人的。迪鲁巴伊这样形容批评他的人：“大象走路的时候，狗往往会叫。”据说迪鲁巴伊与英迪拉·甘地建立了良好的关系（而G. D. 比拉则不然，他送的茶具被退了回来）。有人怀疑他与工业部长T. A. 帕伊也走得很近，瑞来斯早期的融资就是帕伊主管的辛迪加银行（Syndicate Bank）提供的。姑且不论迪鲁巴伊在监管新规的制定中是否发挥了影响，但他显然是最先想到如何利用这个机会的人。高单位价值计划出台后至少过了一年时间，才有其他企业加入该计划。到1980年，在印度全国根据高单位价值计划出口的商品中，瑞来斯所占比例估计达到了60%左右。

但也有一些试图利用这项计划的公司碰到了各种各样的障碍。一家名叫Fancy Corporation的出口商把国际市场上的尼龙年销售额提高到1克若尔50拉克卢比（大约相当于今天的1 400万美元），但商务部却不愿向这家符合条件的公司发放进口许可证。还有一件事发生在1974年，当时孟买海关扣留了一些进口商的涤纶长丝纱，因为怀疑申

报价格过低。大约一年之后，海关终于放行了货物。但由于所有货物被同时放行，市场一时间供过于求，价格大幅下跌。

瑞来斯很快就成为印度最大的涤纶纱线进口商。凭借高单位价值计划，该公司实现了迅猛增长，收入几乎每两年就翻一番。瑞来斯1970年的销售额为4克若尔90拉克卢比（大约相当于今天的7 200万美元），1974年达到30克若尔20拉克卢比（2.74亿美元），1980年则增至209克若尔70拉克卢比（13亿美元）。该公司很快成为印度最大的纺织品生产商。迪鲁巴伊建起了零售连锁店，并在营销方面投下重金，以发挥他的规模优势（在一个小企业一统天下的行业，瑞来斯几乎是唯一一家上规模的公司）。对规模较小的竞争对手来说，做广告会导致它们的平均成本大幅增加，而瑞来斯则能够将营销费用分摊到特定区域的多个零售点，这就既能吸引重视身份的印度消费者，又能把广告费对成本的影响维持在可控状态。迪鲁巴伊的第一个品牌叫Vimal，这是他一个侄子的名字。早期有一句令人难忘的广告词是："一位女士可以用多种语言表达自我，Vimal便是其中之一。"这句话似乎没什么意义，但似乎又蕴含一番深意。瑞来斯的化纤面料是作为高端奢侈品推广的，但多数消费者都来自中产阶层，他们要追求某种能让他们与众不同的东西。

迪鲁巴伊遭受过多次政治攻击，但总体而言，他比竞争对手更善于规避官僚壁垒。这也许是因为他把体制看得很透。多数企业都会把关注点放在消费者或竞争对手身上，但迪鲁巴伊却说："（企业的）外部环境中最重要的是印度政府。"

迪鲁巴伊是这样说的，也是这样做的。迪鲁巴伊与合伙人经常去中央政府所在地新德里，他们还特意把公文包和材料存放在阿肖克酒店。最终，瑞来斯和比拉集团等大公司一样，也在新德里建立了常设机构。印度的官僚通常都是小肚鸡肠的暴君——是那种如果你不在每句话末尾加上表示尊敬的"阁下"一词就会给你穿小鞋的人。老牌公

司鄙视这种许可证制度，它们想凌驾于官僚机构之上，在这些官僚设置障碍时向自己的政界朋友求助。但迪鲁巴伊则愿意去做许可证制度要求他做的任何事情。他说：“让别人接受你的想法是最重要的，所以政府里的任何人我都会见，我愿意给任何人下跪。”

塔塔和比拉家族与许可证制度的关系可谓爱恨交织，但对瑞来斯来说，则只有爱而没有恨。瑞来斯的一名执行副总裁后来解释说，公司一位创始人兼董事“按照惯例拜会纺织部部长的时候，会和打杂的雇工一起坐在他们的凳子上拉家常”。这是一种谦恭的态度，一种拉近感情的方式。建立这种关系具有重要意义，不仅有利于扩大影响力，也有利于收集信息。瑞来斯的一名高管说：“政府各部每条走廊里发生的事情，这些人都知道。”

有时候，瑞来斯对印度政府意图的把握简直到了未卜先知的程度。比如，在1977年8月，高单位价值计划突然取消，这样一来，任何有许可证的企业都可以进口涤纶了。但迪鲁巴伊这时显出了一种果敢的气魄。在许可证价值大幅缩水之际，瑞来斯不仅没有放弃许可证，而且以抄底的价格购买了更多许可证。果然，仅仅过了几天政策就再度转向，政府规定非出口企业必须通过印度国家贸易公司进口涤纶，出口企业则可以继续随意进口。而国家贸易公司当时还在筹建中，于是，在近9个月的时间里，之前买下大量许可证的瑞来斯得以在一个近乎垄断的市场上出售进口涤纶。1970年，迪鲁巴伊对一位生意合伙人说：“你知道塔塔和比拉吗？我们有一天一定要超过他们。”但瑞来斯要想超越塔塔和比拉家族，就得兴建上规模的工厂，而这需要钱，需要很多钱。迪鲁巴伊并没有这么多钱。在印度，即使对那些成功的企业来说，寻找资本也是一大挑战。迪鲁巴伊从国有银行获得了一些融资，但这些钱并不足以让他迅速做大。面对这项挑战，迪鲁巴伊一如既往地选择了非常规的解决方案。瑞来斯上市了，迪鲁巴伊开始吸引股东投资。

这是一种不同寻常的策略，因为当时在股市上筹得大笔资金的难度极大。包括瑞来斯在内的大多数有关系的企业往往都靠国有银行来融资。而没有关系的企业一般来说是一点钱也筹不到的。

1875年成立的孟买证交所是世界上最古老的证券交易所之一，但直到20世纪90年代，印度股市都面临着剧烈波动、欺诈、内幕交易和市场操纵等严重风险。那些上市公司的老板们往往更关心如何中饱私囊，而不是造福投资者（就像在宾夕法尼亚铁路任职时的卡内基一样），这些问题导致投资者对股市敬而远之。于是，迪鲁巴伊决定尝试一些不同的方式。我在孟买见到的一位金融市场分析师说："以股票表现为导向的做法始于瑞来斯。"也就是说，瑞来斯是印度第一家重视股东利益，尤其是小投资者利益的公司。该公司的股票收益极其稳定，能为投资者提供可靠的派息。即使利润下滑，这家公司也一样支付股息。瑞来斯还发行过许多送红股来回报忠实的股东。年度股东大会的气氛像过节一样，迪鲁巴伊许诺要让所有人都发大财，一听到这番话，人群就沸腾起来了。有一次著名的股东大会是在孟买库帕拉格足球场举办的（也就是几年后他儿子举办婚礼的那个足球场），这次大会吸引了约12 000名股东，创下世界纪录。

印度股民数量从1980年的不到100万人激增至1985年的约400万。许多人正是被瑞来斯带入股市的：到20世纪80年代中期，每四个印度股民中就有一人持有瑞来斯的股票。到这个时候，该公司已从广大股民那儿筹集到940克若尔卢比（相当于42亿美元）资金，创下印度企业之最。也许迪鲁巴伊自己白手起家的背景让他深知该如何吸引那些怀揣梦想的中产阶级。他与洛克菲勒有些相似，但又不像洛克菲勒那样故作虔诚，他为自己早期的支持者提供了一艘能驶向财务安全之岸的方舟。

1980年，迪鲁巴伊获得了一张生产涤纶长丝纱的许可证，从而向大规模生产又迈进了一大步。瑞来斯已经掌控了大量涤纶纱线进口许

可证，并且在经营将纱线织成布料的动力织机厂，接下来，如果能在国内生产这种人人向往的原材料（符合他的后向一体化愿景），就有望赚到更多钱。这种将化工原料加工成纱线的工业生产过程需要规模庞大的工厂。当时约有400家公司向政府申请涤纶长丝纱生产许可证。43家公司被列入候补名单，只有两家公司成功地拿到了许可证。瑞来斯获得了年产10 000吨的许可证，Orkay Mills则拿到一张年产6 000吨的许可证。在那些没能拿到许可证的人中，有一位便是比拉。这是一项辉煌的成功。瑞来斯等于从一开始就被政府指定为国内最大的涤纶生产商了。但印度市场的需求量估计为50 000吨，这些需求当时主要依靠进口来满足，因此，迪鲁巴伊还没有完全垄断市场。

这家位于帕塔尔冈伽的工厂于1982年11月建成投产。该厂采用的技术由杜邦授权。负责监督厂房建设的是迪鲁巴伊的长子穆克什，当时穆克什只有24岁，刚从斯坦福大学毕业。很多人说他太年轻了，无法胜任如此重要的工作。但迪鲁巴伊让他们放心，他说：“我只是放权，而不是弃权。”穆克什拿出年轻人的耐力，全身心扑在项目上，在工厂建设期间，他连续好几个月都住在工地上。

1984年，迪鲁巴伊又拿到一张年产45 000吨涤纶短纤的许可证。涤纶短纤是涤纶长丝纱的近亲，但不如涤纶长丝纱那么华丽，生产出的布料光泽度略逊一筹。当时，印度国内涤纶短纤的年产量在37 000吨左右，主要由一些小厂生产，每年的进口量约为10 000吨。迪鲁巴伊等于拿到了一张能满足印度所有涤纶短纤需求的许可证。他终于让生产上了规模。也许这家工厂的超大产能反映出迪鲁巴伊对需求增长的乐观预期。但这也是当时的一种经典策略——通过申请产能超大的许可证来把竞争对手挡在门外。

不过，迪鲁巴伊运用这项策略的方式与旁人不同。很多企业只是用形同虚设的许可证来“占用产能”，而迪鲁巴伊则想把许可证的产能限额用足，甚至超出一些。你也许会问，为什么这是一种财富的秘

密呢？这是因为，在具有规模经济特征的行业，拥有一张产能最大的生产许可证能够确保迪鲁巴伊成为成本最低的生产商（假设他的工厂生产效率能保持在合理的水平）。迪鲁巴伊实际上将自然垄断机制与政府授予的垄断权结合在一起，让它们产生了一种能带来丰厚利润的混合效应。他对时机的把握也恰到好处：到这个时候，高单位价值计划已被取消。

迪鲁巴伊在印度的多数竞争对手规模都很小，每年生产的涤纶短纤不超过1万吨。海外生产商的规模一般在每年10万到15万吨，但由于进口关税很高，它们并不会对迪鲁巴伊构成威胁。因此，新的许可证能让迪鲁巴伊的运营规模达到主要竞争对手的4倍左右。世界银行的一项研究显示，这种规模能让该公司节省25%左右的生产成本。25%可以说是一个不错的利润率水平。1979—1985年，瑞来斯的销售额增长了458%。其利润增速则要快得多，从1979年的8克若尔21拉克卢比（相当于今天的5 700万美元）增加到1985年的71克若尔30拉克卢比（相当于2.99亿美元），以卢比计算的增幅更是高达869%。1980年以前，瑞来斯虽然在纺织业占据统治地位，但并不是印度最大的50家公司之一。到1984年，该公司已经跻身前五。国内涤纶长丝纱生产当时已成为该公司最赚钱的业务，盈利超过了梭织布料业务。

1984年，迪鲁巴伊制订了一项计划，打算在未来10年内将瑞来斯的收入提高8倍——从而使瑞来斯成为印度最大的公司。我们必须承认，他的合伙人对此深表怀疑。

# 陷落

他们的怀疑是可以理解的。尽管迪鲁巴伊拥有一家规模在印度位居前列的公司，但和塔塔或比拉家族一比，安巴尼家族就显得微不足

道了。这些工业巨头旗下都拥有数十家大公司，并把持着好几个行业的统治地位。瑞来斯的迅速发展也肯定会引起某些人的注意。这下子迪鲁巴伊究竟是迷宫设计者还是普通老鼠就一目了然了。

一场不可避免的冲突于20世纪80年代中期爆发。迪鲁巴伊的对手是瓦迪亚集团——瓦迪亚也许不如塔塔或比拉家族强大，但无疑也是许可证制度下的巨头。该集团是洛夫吉·努瑟万吉·瓦迪亚爵士于1736年创立的。如今，它旗下拥有航空公司Go Air、食品公司Britannia Industries（占印度饼干市场40%左右的份额）和一家大型纺织品生产商Bombay Dyeing（建于1879年）。

20世纪80年代，主营印染、纺线和棉纱纺织等业务的Bombay Dyeing是该集团的旗舰公司。纺织业的政治色彩非常浓厚，如前文所述，该行业有一些部分是专门留给小企业的。因此，如果要在纺织业运营一家大公司，就需要进行持续不断的政治斗争。1971年，瓦迪亚家族甚至考虑过放弃印度的生意并迁往瑞士。但当时年仅26岁的努斯利·瓦迪亚从父亲手中夺取了公司的控制权（得到了塔塔家族的一些帮助）并继续在印度经营。事实证明这一步走对了：印度政府对纺织业的打击（瓦迪亚家族侥幸逃过一劫）起到了扫清大部分竞争的效果。到20世纪80年代，努斯利·瓦迪亚已稳居该集团元老位置，并拥有极高的声望。瓦迪亚也将饥渴的目光瞄准了合成纤维行业。由于涤纶生产主要依靠工厂，因此并不存在政府把该行业留给小企业的风险。

瓦迪亚知道该如何利用许可证制度。瓦迪亚集团旗下生产另一种合成纤维前驱物的国家过氧化物有限公司经营得极为成功。业界对这种化学品的年需求量约为6 000吨，而瓦迪亚的公司拥有年产4 800吨的许可证。当然，瓦迪亚确实有一个劲敌，但由于他拥有一张能满足印度业界几乎全部需求的许可证，因此政府要求另一家公司将近1/4的

产品用于出口。于是，瓦迪亚不仅凭借自己的许可证成为成本最低的供应商，而且把持着近乎垄断的地位。

1978年，瓦迪亚申请了兴建对苯二甲酸二甲酯（涤纶的主要成分）生产厂的许可证。要是他立马就能拿到许可证，那么与瑞来斯之间的明争暗斗也许根本就不会发生。但事实上瓦迪亚直到1981年才最终从官僚手中拿到这张许可证。随后，瓦迪亚在建厂过程中又碰到了很大的困难，结果他的工厂直到1985年才建成投产。到这个时候，迪鲁巴伊已经弄到了自己的化学品生产许可证。1984年，迪鲁巴伊收到了意向书，称他将获得年产75 000吨对苯二甲酸和40 000吨乙二醇的许可证。

当然，瓦迪亚和迪鲁巴伊生产的并不是同一种化工产品，但对苯二甲酸二甲酯和对苯二甲酸都是涤纶的前驱物。两人瞄准的是同一个市场：他们不仅要供应自己的涤纶工厂，而且要供应印度所有的涤纶生产商。这就势必会产生问题。由此引发的斗争异常残酷，而且牵扯到最高权力层。

对苯二甲酸二甲酯和对苯二甲酸基本可以相互替代，但并非完美的替代品。如果要把涤纶工厂的原料从一种化学品转换为另一种化学品，通常需要几个月时间。因此，瑞来斯和Bombay Dyeing完全可以在市场上各自为政（多数国家都是这样）。两家公司之间可能存在一定竞争，但由于工厂化学品进料改造的成本非常高，因此双方都有一定的盈利空间。

但精通财富秘密的高手是不会在市场中展开竞争的。迪鲁巴伊和瓦迪亚似乎从一开始就准备消灭彼此。1984年，印度全国（包括瓦迪亚的涤纶工厂、迪鲁巴伊的工厂、国有工厂及其他工厂在内）的前驱物需求量估计为8万吨。瓦迪亚拥有生产6万吨化学品的许可证，迪鲁巴伊则想弄到一张7.5万吨的许可证。这也许是因为两人都预计市场需

求会迅速增加。而可能性更大的原因应该是，他们认为如果印度大多数合成纤维工厂都改用“他们的”化学品，就可以把对手挤垮。

与此同时，有人开始重新设计迷宫了。1985年5月29日，印度政府将迪鲁巴伊准备生产的化学品对苯二甲酸列入限制进口货物目录。由于迪鲁巴伊的涤纶工厂以对苯二甲酸为原料，因此，如果无法进口，这些工厂就只能关门或者改用瓦迪亚的化学品。对“政府各部每条走廊”发生的事情都了如指掌的迪鲁巴伊在第一局较量中轻松获胜。这是因为相关法律有一个漏洞，即90天的宽限期，在此期间，之前已经安排好的进口商品可获准进入印度。人们很快就发现，迪鲁巴伊已经颇有先见之明地在限制规定生效前安排了11.4万吨对苯二甲酸的进口订单，足以在他自己的对苯二甲酸厂投产前满足涤纶工厂的原料需求。

随后，印度当局再次采取打击行动，称这11.4万吨对苯二甲酸必须在90天的宽限期内运到。这一次，迪鲁巴伊直接发起了反击，他把政府告上了法庭。政府上调了所有涤纶前驱物的进口关税，此举对瓦迪亚有利，因为他的工厂已经投产了。不过，迪鲁巴伊也在反击行动中成功地打出了一记重拳。11月26日，经过紧张的谈判，政府做出了让步，允许使用苯二甲酸的工厂进口充足的自用原料。随后，迪鲁巴伊进口的对苯二甲酸开始大量投放市场，迫使瓦迪亚暂时关闭了自己的化学品工厂。

双方的交锋这才刚刚开始。瓦迪亚的私交、《印度快报》（印度发行量最大的报纸）的编辑拉姆纳特·戈恩卡也加入这场混战，站在了瓦迪亚一方。戈恩卡聘请一位年轻的注册会计师来调查瑞来斯的商业活动，并发表了一系列揭露该公司黑幕的文章。在许可证政权巨头和印度最大报纸的腹背夹击下，迪鲁巴伊的境遇看起来很是不妙。与此同时，印度中央调查局也开始调查进口政策调整计划是否被提前泄露给了迪鲁巴伊。财政部则指控瑞来斯通过隐瞒产量偷逃了逾27克若

尔20拉克卢比（1.14亿美元）的工商税。这是印度有史以来最大的工商税逃税案。印度在等待迪鲁巴伊的下一步行动。

但事态发展到这里似乎就戛然而止了。1986年2月，身体一直很健康的迪鲁巴伊中风了，导致身体右侧部分瘫痪。当时他是53岁。他家人称中风为遗传所致，而否认其与压力有关。

瑞来斯的日常运营随即由迪鲁巴伊的儿子穆克什（当时29岁）和阿尼尔（当时27岁）接手。

# 暗杀阴谋

迪鲁巴伊一开始状况不佳，但他还是逐渐康复了。他的思维能力逐步恢复，只是身体还很弱。他坐在床上发布指令，他的儿子则负责迅速执行。

但迪鲁巴伊的敌人们却毫无恻隐之心。《印度快报》的曝光文章登出来了。这些文章很长，开篇一般是尖酸刻薄地痛斥瑞来斯的社评。第一篇和第二篇文章主要关注该公司的融资活动。1986年6月10日，也许是为了回应这些文章，政府叫停了瑞来斯的一种关键融资方式。第三篇文章称，迪鲁巴伊的化工厂项目触犯了印度的反垄断法。第四篇文章再次聚焦瑞来斯的融资安排，特别是该公司利用避税港离岸机构的行为。

瑞来斯的敌人们似乎很快就准备下手了。6月17日，财政部下调了涤纶纱线的进口关税，导致纱线价格下跌20%，瑞来斯的利润也大幅下降。更令人担忧的是，因揭黑文章引发了政治抗议，印度央行宣布将对瑞来斯的融资活动展开调查。而《印度快报》还有另一枚重磅炸

弹。这篇揭黑文章称，瑞来斯之所以超出许可证规定的产能限额，是因为该公司在合法进口的设备中夹带走私的生产设备。相关政府部门于1986年8月20日针对这些指控展开了调查。孟买海关也参与了调查，称瑞来斯偷逃了高达120克若尔卢比（相当于4.71亿美元）的关税，此外，该公司还有可能因未报关的生产设备而面临巨额罚款。与此同时，印度财政部执法部门主管针对《印度快报》披露的离岸机构问题展开了详细的调查，并引入了一家名为Fairfax Group的美国调查公司协助调查。

瑞来斯似乎被逼进了死胡同，但就在这个时候，情况却发生了逆转。我们不清楚到底是什么发生了变化，也不清楚这种变化是如何发生的。至于迪鲁巴伊、他那两个忠心耿耿的儿子或其他人有没有在其中发挥什么作用，也一样不得而知。

时任印度总理的拉吉夫·甘地应该是收到了两封抬头为Fairfax Group的信，暗示该公司受托调查的对象不仅包括瑞来斯，而且涉及总理本人的个人事务，而瓦迪亚和《印度快报》在操纵此项调查。当然，这件事似乎很不可信，许多人都认为这两封信是伪造的。与此同时，《印度快报》刊登了一封印度总统谴责总理的信。离奇的是，《印度快报》上刊登的信与总理实际收到的信有出入，暗示该报提前收到了这封信的复本。

差不多就在这个时候，拉吉夫·甘地与财政部长V. P. 辛格的关系出现恶化，这可能与上述事件有一定关联。辛格遇到麻烦应该对瑞来斯有好处，因为当时财政部在牵头组织对该公司融资安排的调查。也许来自Fairfax Group的信让印度总理认为瓦迪亚和《印度快报》的矛头是指向他的。也许《印度快报》刊登一封机密信件的初稿导致总理更加反感该报所扮演的角色。

不管是哪一种情况，总之迷宫的格局又开始变了，这一次得势的是迪鲁巴伊。财政部的调查很快就为瑞来斯洗清了罪责。印度当局开

始调查与瑞来斯相关的政府报告被泄露给《印度快报》一事。写揭黑文章的人被逮捕并受到讯问。现在轮到迪鲁巴伊的对手面临逃税指控了。财政部指控《印度快报》偷逃关税，需要追缴2克若尔75拉克卢比（相当于1 000万美元）税款。

1987年5月7日，对涤纶短纤的进口限制又恢复了，进口关税也回到了原来的水平，瑞来斯在国内市场的涤纶生产利润有所回升。政府为瑞来斯工厂提高产量之举补办了批准手续。1989年7月，瓦迪亚海外旅行归来后被拘留，并因公民身份问题（他曾是英国公民）而面临被驱逐出境的威胁。

到1989年8月1日，事件又发生了离奇的转折。探员逮捕了瑞来斯的总经理基尔提·安巴尼，指控他策划谋杀瓦迪亚。而当局公布的相关细节恐怕只会让公众更加迷惑不解。基尔提·安巴尼原名基尔提·沙阿，但为了表达对迪鲁巴伊的崇敬，他把自己的姓改成了“安巴尼”（这种英雄崇拜行为并没有阻止他把持公司大权）。合谋策划这起暗杀行动的阿尔琼·沃吉·巴巴里亚则是个搞音乐的，手下有一支名叫“巴巴里亚王子和他的乐团”的乐队。根据相关指控，这些策划者雇用孟买杀手伊万·利奥·塞凯拉（绰号沙努）来执行任务，但他们的暗杀计划沦为一场闹剧，最终并未付诸行动。后来我们得知，巴巴里亚住的房子是孟买警方提供的。巴巴里亚的父母和祖父母（甚至他家上下六代人）都是警方的线人。

这项所谓警方线人后代与迪鲁巴伊忠实雇员共同策划的阴谋让所有人都大惑不解。这是安巴尼家族的某位成员在绝望关头针对竞争对手的攻击，还是某位忠实雇员为取悦自己的老板和偶像而采取的鲁莽行动？抑或整个暗杀计划只是为陷害迪鲁巴伊而采取的离奇手段？

这个案子已经拖了几十年，却还没有庭审的消息（当然，在司法制度不靠谱的印度，这也没什么奇怪的）。

随着印度总理的干预、暗杀阴谋的败露和迪鲁巴伊的康复，两大涤纶巨头之间的政治斗争也有所缓和。也许双方下的赌注都太高了。这场斗争很可能陷入了僵局。在印度，这一连串事件被称为“涤纶业的摩诃婆罗多”（《摩诃婆罗多》是一部梵语史诗，讲述的是古代天神与国王之间的战争）。

# 塑料

1989年夏季的反常天气让瑞来斯又意外遭到另一场打击：季风带来的滂沱大雨袭击了帕塔尔冈伽的涤纶工厂。降水在短短8小时内就达到20英寸左右，导致该厂乃至整个地区被洪水淹没。周边地区有304人死亡，264人失踪，虽然其中并没有瑞来斯的员工，但该厂被掩埋在重约5万吨的垃圾下面——其中有烂泥，还有机器残骸和动物的尸体。该公司没有洪水保险。杜邦看了受损状况后称，至少要花四个月时间才能重新恢复生产。

但瑞来斯只用了三周时间就完成了重建。该公司一名高管称：“那以后我们在工厂里住了好多天。”不过，让工厂恢复生产成为可能的不仅仅是惊人的敬业精神。该厂动用了约6 000名工人投入重建工作。这种把大批临时工组织起来，让他们有序完成复杂任务的能力成为瑞来斯的鲜明特色。当然，这只有在印度才有可能。印度的官方劳动力数据并没有涵盖大量未充分就业人口。即使在20世纪80年代末，印度也有近1/3的劳动力是在无监管、无法律保护的非正规部门就业的，迪鲁巴伊家乡那些以捕鱼为生的渔民就属于这一类。

因此，瑞来斯召集6 000名劳工来解决突发难题是完全有可能的。许多未充分就业的劳工蜂拥而至，以创纪录的速度清除了垃圾，然后又回去干他们之前赖以为生的行当了。

有人可能会问这样一个问题：既然印度有望依靠大量未充分就业的非技能劳动力在劳动密集型行业获得全球竞争力，瑞来斯和许可证制度下的其他大公司为何不进入劳动密集型行业呢？瑞来斯的高管们似乎并不理会印度大量未充分就业劳动力的需求，而是常常吹嘘自己工厂的自动化程度位居世界前列。不只是瑞来斯这样做：许可证制度下的其他巨头也都纷纷扎堆资本密集型行业，比如从事汽车行业的比拉，从事卡车和钢铁生产的塔塔。

多年来，人们找了许多原因来解释这个谜题。其中有一项原因与财富的秘密直接相关。和无需昂贵生产设备的劳动密集型行业不同，钢铁、汽车和化工等资本密集型行业往往呈现出显著的规模经济特征。在钢铁或化工行业，工厂规模越大（在合理的范围内），效率也就越高。这就意味着，即使不依靠行贿或政治背景，企业也可以用有力而可靠的理由说服政府官僚机构，让他们相信，实现计划目标的最高效方式是向一家能满足国家大部分需求的巨型工厂发放生产许可证。瑞来斯的一位高管解释说："必须用数字和细节去说服那些官僚，安巴尼和他手下那些人去新德里的时候从来都不会忘记带上这些东西。"官僚们会很开心，因为他们知道自己至少在理论上选择了效率最高的企业。赢得这张超级许可证的人也会很开心，因为他们知道，庞大的规模会让竞争变得微乎其微，从而让他们轻松赚取巨额利润。

当然，即便拥有这类优势，瑞来斯的发展道路也并非完全畅通无阻。瑞来斯与瓦迪亚之间的矛盾就对该公司的财务状况构成了不利影响。更糟糕的是，经过那场不了了之的政治斗争，两家公司都还在继续运营。市场对涤纶及其原材料的需求在迅速增加。但价格竞争制约了公司的盈利水平。1988年，瑞来斯出于会计方面的考量将财年结束时间调整到了4月份，这样一来，该公司就可以公布15个月的业绩了。随后，该公司将财年又延长了3个月。于是瑞来斯的业绩"创出纪录水

平”，但这只是因为该公司将财年持续时间从12个月调整到了18个月而已。如果以12个月来计算，瑞来斯的利润其实低于1985年的水平。

但这种挫折只是暂时的。瑞来斯已经获得了进行下一步大跨越所需的许可和融资，这是一家位于古吉拉特邦沿海城镇哈济拉（与迪鲁巴伊出生的村庄不太远）的石化厂。这座庞大的工厂占地280英亩，生产高密度聚乙烯和聚氯乙烯（通常被称为PVC）等化工产品。换句话说，该工厂将生产塑料。当时印度的主要包装材料还是黄麻袋（比拉家族财富的基础），人们用黄麻袋来运输包括糖和水泥在内的各种物品，而迪鲁巴伊的工厂将为印度带来一场塑料革命。第二期项目的目标更加宏伟。这是一家气体裂解厂，一家用天然气来生产乙烯、丙烯和丁二烯（塑料的主要化学成分）的大型工厂。



迪鲁巴伊·安巴尼和他的儿子穆克什及阿尼尔。在涤纶之战中，瑞来斯的日常运营重任突然落到了两个儿子肩上。

在兴建这家工厂时，瑞来斯一如既往地拿出了超凡的速度，并动用了大量劳动力。季风带来的降雨一度导致焊接作业暂停，于是瑞来斯组织大批劳工前往施工现场，不到三天时间就装好了一个近3 000平方米的临时雨棚。来自ICI（一家向瑞来斯提供生产技术的外资化学公司）的管理人员带着一张写着待落实事项的清单来到这家工厂，要求在几个月之内落实这些事项。据哈济拉工厂的总裁说，随后有“1 000人投入了工作”，几乎所有员工都熬了一整夜，结果，到第二天早晨约50%的任务便完成了。作为该厂首期工程的塑料生产线在1991年和1992年间建成投产。来自壳牌（提供气体裂解技术的公司）的管理人员估计，完成管道和仪器安装本来需要4个月时间，而事实上只花了7周。

瑞来斯花了不到两年时间就在丙烯市场占据了73%的份额。事实上，该公司在其涉足的几乎所有市场都有上佳表现。到1993年，该公司在复丝纱线市场所占份额达到26%，在涤纶短纤市场所占份额达30%，在苯二甲酸（制造涤纶的前驱物）和聚氯乙烯（一种塑料）市场所占份额则分别达到100%和39%。印度反垄断法曾规定，一家公司的市场占有率一旦达到24%，反垄断机构就要介入调查，从这一点来看，瑞来斯的表现可谓相当出色。到1993—1994财政年度，不论以销售额还是以利润来衡量，瑞来斯实业都已经毫无悬念地超越塔塔钢铁，成为印度最大的私营企业。迪鲁巴伊实现了自己赶超许可证制度巨头的目标。

瑞来斯总部位于孟买纳里曼区的写字楼Maker Chambers 4座内，这里已经成为印度最响亮的公司地址之一。一向追逐规模的迪鲁巴伊买了幢名叫“海风”的公寓楼供一家人居住。这是一幢耀眼的十七层白色高楼，最下面五层是停车场；第六层和第七层是健身房；其他楼层则被划分为不同的区域，供大家庭成员和客人居住。著名的泰姬陵酒店餐饮主管被聘来为这座跟村庄差不多大的住宅提供服务。在这个快乐的大家庭里，谁是一家之主一目了然。迪鲁巴伊的孩子、孙子乃

至重孙都管他叫“爸爸”。有一位真正的爸爸回忆说，他的孩子改称他“疯妈妈”。这个大家庭的到来带来了一些《豪门新人类》般的瞬间，邻居们抱怨说，迪鲁巴伊一家在后院里饲养水牛、山羊和马。



迪鲁巴伊的十七层豪宅“海风”今貌。由于孟买交通状况恶化，这幢楼后来新添了一个直升机停机坪。（Sam Wilkin）

不过，迪鲁巴伊还是保持着比较谦恭的心态。他能理解那些把一辈子积蓄都用来投资瑞来斯股票的小投资者的梦想。在一次年度大会上，一名听迪鲁巴伊谈到“绿野”和“草根”投资（指展开新的投资，而非升级现有工厂）的投资者走到麦克风前，问瑞来斯是否准备涉足农业。与会的股东们哄堂大笑，但迪鲁巴伊则一脸严肃。笑声很快停了下来。随后，迪鲁巴伊认真地回答了这个问题。

到20世纪90年代，迪鲁巴伊的步子慢了下来。中风后的迪鲁巴伊身体依然虚弱，他会在中午前后到办公室，在下午3点离开。不过，他手中还有一张王牌没出，他需要这张牌。此时，起初压制他发展，后来又让他飞黄腾达的许可证制度已行将瓦解。

# 炼油厂

据说，美国一帮产业巨头在曼哈顿旁边的水下巢穴聚会时（他们结成了一个比骷髅会还要神秘得多的秘密社团），他们的英雄罗纳德·里根那具经过防腐处理的尸体也会参加会议。当英国银行家、三边委员会和圣殿骑士团举行会晤，暗中安排另一个南欧国家破产时，他们会先向撒切尔夫人敬酒，敬酒仪式甚至排在向女王致敬之前。

在里根经济政策和撒切尔主义分别席卷美英之后，一场放松管制和推进私有化的资本主义革命最终也在印度爆发。1991年，印度遭遇了一场经济危机，只好低声下气地请求国际货币基金组织（IMF）救助。国际货币基金组织要求印度进行全面经济改革，而承担起这项任务的是总理P·纳拉辛哈·拉奥领导下的技术官僚和改革派政府。当时，印度放松许可证制度的改革已经进行了至少10年，但拉奥彻底取消了政府对企业的管制。需要生产许可证的行业只剩下了18个。进口生产设备所需的许可证则被彻底取消了，对外商投资的限制也放松了，进口关税则大幅下调。

不过，如果印度企业家也有一个秘密社团，我可不敢保证他们是否会在每次开会之前向拉奥敬酒。对许可证制度下的贵族阶层而言，拉奥的资本主义革命可谓喜忧参半。一方面，改革让他们有了更多钱可赚。1993—1997年，印度经济年增长率达到7.1%，印度中产阶级的力量在壮大。另一方面，在市场上追逐这种利润的印度公司突然之间大幅增加。海外竞争对手也像季风时节的大雨一样涌入过去不对它们开放的行业，迅速吸收着一切利润。随着新行业（尤其是IT服务业）的崛起，许可证制度下的许多贵族都在艰难求生。

如果将1991年（许可证制度解体时）印度前100大公司与1999年仍然保持在前100位的公司进行对比，我们会不由产生一种沧海桑田之

感。1991年，印度前100大企业中有37家都控制在六大家族手中（每个家族旗下的企业集团历史都可追溯到印度独立前的时代）。这些许可证制度下的巨头包括塔塔、比拉、撒帕尔、辛加尼亚、马法特拉尔和莫迪。到1999年，马法特拉尔和莫迪家族的所有公司都被挤出了前100强。撒帕尔家族只有一家公司还在前100强之列（之前是四家）。辛加尼亚家族旗下的前100强公司则由四家减少到两家。就连以管理水平高而著称的塔塔家族也开始举步维艰——虽然他们通过艰苦的努力让原本没什么竞争力的旗舰钢铁公司成为全球成本最低的钢铁生产商。比拉家族也许是其中受害最深的。1991年排名前100的比拉黄麻公司（Birla Jute）到1999年已经落到了250名之外（在一定程度上要归咎于迪鲁巴伊塑料业务的崛起）。比拉麾下的水泥公司Mysore Cements也遭遇了同样的命运。比拉的另一家公司Century Enka排名则下降了50位。此外，比拉的Orient Paper、Century Text、Kesoram和Hindustan Motors（印度斯坦大使牌汽车的生产商）也都被挤出了前100位。比拉的一些公司，尤其是Aditya Birla集团旗下的公司保住了原有的位置。但维持逾40年之久的经济秩序正在逐渐瓦解。

当然，瑞来斯是不会不做任何抗争就轻易倒下的。我们可以从瑞来斯的财务报告中看出该公司为此付出的努力。在许可证制度放宽之前，瑞来斯的研发支出极少，因为没有必要。杜邦、ICI和壳牌等外资企业都无法进入印度市场，因此，瑞来斯只要付一点授权费就能获得自己需要的任何技术。而许可证制度放宽之后，瑞来斯就需要自己开发技术了。过去的合作伙伴现在变成了竞争对手。在1992—1993财政年度，瑞来斯的研发支出为2克若尔40拉克卢比（相当于540万美元）。到1998—1999财年，研发支出则已经增至75克若尔10拉克卢比（相当于1.045亿美元）——在短短6年之内，该公司以卢比计算的研发支出增加了约3 100%。1998—1999年的数据以国际标准衡量并不算太高，但瑞来斯是同期研发支出增幅最大的印度公司，一举成为研发总支出最高的三家印度企业之一。

瑞来斯确实在抗争，但被迫在市场上竞争的代价极大，根本不是什么好事。掌握财富秘密的人可不会这样做。甚至有一些令人担忧的迹象显示，瑞来斯有可能像电路城一样彻底崩溃，而不仅仅是悄然遁入平庸。随着竞争对手涌入纺织业，瑞来斯宣布了一项全面重组纺织业务的计划（20多年前，瑞来斯凭借该业务进入了特许生产领域）。从2001年4月开始，瑞来斯陆续裁员逾4 000人。

但迪鲁巴伊还有最后一盘大棋要下，他要实现自己当初在也门闯荡时就怀有的梦想：建一家炼油厂。来看看这是一家什么样的炼油厂吧。该厂建在距古吉拉特邦尘土飞扬的沿海小镇贾姆讷格尔几英里的地方。炼油厂前耸立着一块巨大的广告牌，广告牌上容貌安详的迪鲁巴伊称之为“世界上最大的炼油厂”。的确，这家炼油厂的面积相当于伦敦或孟买的一半。炼油厂建成后，产能相当于印度炼油总产能的25%以上。该厂的投资额高达24 000克若尔卢比（在今天相当于320亿美元左右），是印度有史以来最大的企业投资项目。仅这一家炼油厂就占据了印度企业总资产的5%，总营业额的4%和全国税收收入的7%。这座炼油厂让瑞来斯将手中积累的所有资源都投入了一场豪赌，瑞来斯要实现即使在自由化的印度也没有其他私营企业能够复制的规模。

不过说实在的，这其实也并不算什么赌博。虽然印度进一步放宽了限制，但炼油业生产依然受到许可证的约束。即使有一天许可证制度随自由化的推进而被取消，瑞来斯手中依然攥有印度乃至世界上最大的炼油厂，新进入市场的竞争对手建起一家规模更大、效率更高的炼油厂的可能性微乎其微。

瑞来斯的员工一如既往地以坚定的决心投入到建设中。该厂需要建一座栈桥来卸载设备，如果栈桥无法如期建成，就有可能影响工程进度。瑞来斯石油公司总裁说：“在接下来的4个月里，我们24小时不停地工作。”栈桥如期完成，让提供技术的海外公司大呼“不可思议”。瑞来斯这一次也是利用了大批未充分就业的印度劳动力。约有

85 000名临时工参与了工程建设。瑞来斯的一位高管自豪地说：“我们的人说不定比建金字塔的人还要多。”不过，瑞来斯的炼油厂依然号称是全球自动化程度最高的炼油厂，日常运营只需要2 000名员工。

迪鲁巴伊让自己的公司占据了非常有利的位置，足以确保其在许可证制度崩溃后继续生存。进入21世纪，尽管瑞来斯的纺织业务有所收缩，但仍在涤纶市场上占据51%的份额，在涤纶的重要化工中间体市场占有80%的份额，并在印度塑料（聚合物）市场占据52%左右的份额。而这些还不算是该公司的主要业务：到2000年，炼油业务已经取代涤纶，成为瑞来斯最大的收入来源。在许可证制度崩溃后的20世纪90年代，瑞来斯的利润平均每年增长29%。2001年3月，瑞来斯的利润占印度私营企业总利润的30%。该公司在印度公司总市值中所占比例则达到12%左右。

迪鲁巴伊年轻时的梦想终于实现了。但没过多久，他就于2002年7月6日再次中风而陷入昏迷。12天后，他与世长辞。

迪鲁巴伊安眠在“海风”的大厅里，他的遗体上覆盖着百合花和白玫瑰。随后，他被敞篷卡车和藤制担架运到了举行葬礼的地方。家人、仰慕者、公司员工和一些好奇的人纷纷前去参加他的葬礼。印度前总理、现任副总理、许多商界领袖和一些宝莱坞大明星都出席了葬礼。大批人涌上前去，差点让抬棺人摔了跟头。和着以吠陀梵语诵读的经文，迪鲁巴伊的儿子们点燃了檀香木和酥油的火堆，火焰吞噬了迪鲁巴伊的遗体。迪鲁巴伊出身贫寒，但最终成为印度产业巨头。迪鲁巴伊曾经说过：“我们都生在某一条轨道上，很少有人能摆脱自己的轨道。而我这辈子从一个轨道转换到另一个轨道。爬升和改变轨道让我遭到了一些嫉恨……但这没有关系。我和他们已经不属于同一轨道了。现在他们根本不能拿我怎样。”

迪鲁巴伊走的是一条非正统的经商之路。迪鲁巴伊的儿子阿尼尔表示，他的父亲不读商业书籍，也不看管理学期刊。阿尼尔说：“他

不读《哈佛商业评论》。他会说：‘让我手下那些搞管理的家伙去读吧！’”据迪鲁巴伊本人说，他喜欢看印度首任总理贾瓦哈拉尔·尼赫鲁写的世界历史书。当然，喜欢这些书说明他有爱国心，但这些书也很有实用价值。迪鲁巴伊说：“它们告诉我，如果没有钱、影响力或权力，就什么也做不了。”迪鲁巴伊的妻子后来回忆说，迪鲁巴伊当初给官僚们写信申请许可证时，会经常援引书中一些能打动人的词句。

不过，虽然迪鲁巴伊善于挑战常规，但印度毕竟已是今非昔比。迪鲁巴伊的经商之道在新印度还能行得通吗？他的儿子还能沿着这条道路走向成功吗？

## “无经济护城河”

美国投资研究公司晨星旗下的股票研究部采用一种独特的方式来评估目标公司的商业前景。晨星会给予每家公司“经济护城河评级”，以反映它们抵御竞争压力的能力。“护城河”的概念来自杰出的投资家沃伦·巴菲特（我们将在第七章中详细介绍巴菲特）。本书到目前为止谈及的许多财富秘密都与设置竞争壁垒密不可分，你也许可以把壕沟评级当成一种与财富秘密相关的评级。护城河评级中最好的一档叫“宽经济护城河”，表明晨星预计这家公司设置的竞争壁垒至少可以持续15年。

2014年，瑞来斯的评级被定为“无经济护城河”，这是最差的一档评级。看来迪鲁巴伊去世不过几年，他的财富秘密就荡然无存了。但这究竟是怎么回事呢？他的儿子是不是把父亲的经验教训当成了耳旁风？

20世纪90年代，依然面临准入限制的行业由18个变成了14个，后来又减少到了9个。进入21世纪，瑞来斯旗下的主要业务中只有炼油这一项仍能享受许可证制度的庇护。但即使在迷宫不断解体之际，迪鲁巴伊的儿子穆克什和阿尼尔也还是在走老路。父亲的经验对他们的影响也许太深了，他们对为数不多的几个仍处于高度监管之下的行业大举投资。这样做的并不只是他们。20世纪90年代幸存下来的大多数精英企业走的也是相同的道路，它们纷纷向电信、电力、油气和金融行业大举投资。如印度《经济时报》所述，在20世纪90年代，“‘许可证制度’废除后，‘工业大楼’的走廊里也许没人了……但大批企业家、“倒爷”和中介其实只是转到了其他部委门下，比如主管电力、电信、水陆运输、民用航空和石油的部委。”

在迷宫内最后的阵地上寻找躲避竞争浪潮的避风港起初似乎是一项不错的策略。2001年，瑞来斯采取了一项颇具迪鲁巴伊做派的策略。印度政府当时在拍卖“本地环路”电话服务（作为固定电话之外的另一种选择）的许可证。本地环路电话和固定电话一样，主线都会接入村庄或社区，不同的是，本地环路电话所谓的“最后一公里”服务由无线电发送器提供。这种网络的建设成本比固定电话网络要低得多。瑞来斯和其他131家公司都参与了本地环路许可证的竞拍。瑞来斯赢得了最大的份额，其业务范围覆盖印度20个区域“圈”中的18个。

但瑞来斯（更准确地说是其新成立的子公司瑞来斯通信公司）为什么要在冷门而平淡的本地环路电话市场上花这么大力气呢？我们可以从瑞来斯对该项目的命名印度移动（IndiaMobile）中发现一个关键线索。瑞来斯其实无意在固话服务领域展开竞争，而是要做移动电话。本地环路服务的终端用户实际上等于拥有一种移动电话（通过无线电与发送器连接），而瑞来斯想利用的正是这一点。本地环路电话一般只能与特定的本地发送器兼容。但由于瑞来斯赢得的许可证几乎可以覆盖印度全境，因此该公司能够打造一个由相互兼容的发送器构成的网络，提供覆盖全国的移动电话网络。当然，这项服务不完全是

“移动的”——如果用户离开发送器覆盖的范围，通话就会中断。但其他公司为移动电话许可证支付了高额费用，而瑞来斯的本地环路电话许可证价格则比较低，这就让该公司能以低廉的价格提供移动服务。

此举激怒了一些人。本地环路服务的本意是提供一种替代固定电话的选择，而不是作为推出全国移动网络的特洛伊木马。最终，政府发布了关于定价和互联的新规，并于2003年10月对瑞来斯违反许可证规定的行为进行了处罚，同时要求其购买一种覆盖所有电信服务的新的“统一”许可证——费用总计1 096克若尔卢比（相当于13亿美元）。瑞来斯失去了成本优势，但该公司当时已占据主导地位。瑞来斯称，截至2003年年底，该公司拥有600万名用户，一跃成为新的市场领头羊。

这是个不错的开端，但到2005年前后，兄弟两人就开始碰到麻烦了。问题的导火索从表面上看是因为迪鲁巴伊去世时没有立遗嘱。最终，穆克什和阿尼尔围绕瑞来斯的控制权展开了一场公开较量。一开始，问题似乎得到了妥善的解决。他们的母亲宣布了一项比较温和的分拆计划。穆克什负责瑞来斯实业，也就是涤纶纱线、石化和炼油等核心业务。阿尼尔则负责瑞来斯投资的新业务，包括电信、电力和金融服务。但公司分拆后，两人之间的争斗依然在继续，他们为天然气价格问题对簿公堂，官司最终打到了印度最高法院。

我们还从兄弟两人的争斗中看到了一些有趣的内幕。2008年，穆克什在接受《纽约时报》采访时实际上承认了瑞来斯在新德里设有一家“情报机构”，负责收集与官僚、竞争对手游说活动以及政治领导人利益相关的信息。当然，印度大公司在新德里拥有与政府联络的常设政治事务机构已经是人所共知的事实。但看到瑞来斯广泛展开政治活动的传闻被外媒证实还是有点震撼。穆克什的目的似乎是为了败坏他弟弟的名声，他称自己的弟弟管理着这家“情报机构”，瑞来斯分

拆时，该机构被划到他弟弟手中。穆克什告诉《纽约时报》：“我们把那些都分拆出去了。”阿尼尔随后起诉穆克什对他进行诽谤。

但迪鲁巴伊的帝国所面临的问题要比暴露在公众面前的手足之争深刻得多。这个问题就是，迷宫已经不那么重要了。快到2010年的时候，随着市场竞争的不断加剧，阿尼尔手中的电信公司已经丧失了早期巧妙赢得的领导地位。到2012年，瑞来斯通信公司在印度手机市场上的排名已经降到了第三位。阿尼尔对收费公路和电力行业的投资也碰到了问题，股价大幅下跌。

穆克什麾下以炼油业为依托的产业一开始似乎还能较好地抵御竞争压力。在1977年（瑞来斯实业在这一年上市）到2007年的30年中，瑞来斯实业一直是印度表现最好的股票之一。2007年，因西方国家股市受全球金融危机影响出现大幅下跌，穆克什甚至一度成为全球首富。这家全球最大的炼油厂扩大了规模，新建了有出口许可证的生产设施。

穆克什还因他新建的豪宅而闻名全球，或者说是臭名远扬。这幢27层的豪宅将迪鲁巴伊“海风”的建筑理念带上了新的高度。穆克什这座名为“安迪利亚”的大楼设有三个直升机停机坪（孟买的交通状况非常糟糕），停车场有6层，可停放逾150辆汽车。据说楼内有一个健身俱乐部、一个舞蹈工作室、一座空中花园、一个舞厅和一个50座的电影院。在合适的灯光下，楼顶看上去就像有一只索伦的魔眼（不好意思，我借用一下《指环王》中的人物）。即使没有楼顶燃着烈火的魔眼，这幢高楼也一样令人震撼。接受我采访的一位印度石油业分析师从他办公室的窗口指着远处穆克什的摩天大楼说：“这一切只属于5个人。”



穆克什·安巴尼位于孟买的27层摩天豪宅安迪利亚（主塔楼）。这幢楼有三个直升机停机坪。（Sam Wilkin）

但即使是站在高楼之巅，穆克什也无法逃脱市场竞争的激流。他的炼油厂现在面临来自全球的挑战。晨星驻新孟买办事处的股票研究分析师皮尤什·贾殷解释说：“‘无护城河’评级适用于炼油和石化业务，这是瑞来斯实业现在的核心业务。”在全球金融危机和中国经济放缓等因素的影响下，全球石化行业需求已经走软，而亚洲和中东的新炼油厂却还在不断上马，结果导致全球产能过剩。贾殷说：“营业利润率过去稳定地保持在12%~13%左右，现在已经降到了6%~7%左右。目前瑞来斯的资本回报率，也就是决定投资者回报的主要指标要低于资本成本。”也就是说，尽管该公司仍有账面利润，但从经济学家的角度来看，该公司已经完全没有盈利了。

不过，穆克什并未向迷宫残存的部分继续退缩，而是勇气可嘉地奋起抗争，他试图用自己公司的巨额财富来购买其他的财富秘密——那些你可能会在本书其他地方找到的财富秘密。孟买LKP证券公司的研究分析师奇拉格·德伊富莱表示：“他们瑞来斯会上产能巨大的项目，他们想一进入市场就占据支配地位。”2009年和2010年，穆克什

在电信和零售这两个行业投入了巨资。穆克什在电信业新投的巨资将打造出印度首个覆盖全国的4G（第四代）移动网络。这不仅能在数据速度上超越印度现有的3G网络（包括他弟弟麾下的网络），覆盖范围也更加广泛。目前，印度最大的3G网络可覆盖印度约65万个村镇中的50万个。而穆克什的下一代网络则将在两三年之内覆盖60万个村镇。和以往一样，瑞来斯以低廉的价格拿到了所需的许可证。该公司采取的策略是，将2010年获得的只提供数据服务的4G许可证在2012年之前变更为统一许可证。但要想获得长远发展，仅靠监管制度是不够的。穆克什追求的是规模。贾殷指出："他们在电信业投入了110亿美元，相当于他们总市值的1/4。（这种规模的）投资在世界任何地方都是前所未有的。"但这够不够呢？德伊富莱说："瑞来斯将同Airtel、Idea和沃达丰这样的公司展开竞争。沃达丰的现金非常充裕。我们相信，沃达丰的税务问题（该公司与政府之间存在税务纠纷）一旦解决，必将加大对印度的投资。"

在零售行业，穆克什也一样充满雄心壮志——他采用了与电路城相同的策略，因为政策的放开使零售企业能够凭借规模优势挤垮印度的大批夫妻店。瑞来斯如今是印度头号零售商，旗下有1 700家左右店铺（主要是杂货店瑞来斯新鲜），同时计划在3~4年内投资数十亿美元，再新增1 000家以上的店铺。这一回，残留的迷宫又发挥了一些作用：外资连锁店进入印度市场面临一定障碍，这就让瑞来斯抢占了先机。即使在外资连锁店最终进入该国之后，它们也还要花好几年时间来选址、谈租约和设计能吸引印度消费者的商品组合。而这时瑞来斯已经完全占据了统治地位（如电路城首席执行官理查德·夏普所述，在零售业中，占据支配地位是件令人兴奋的事情）。不过，如果瑞来斯真能稳占优势，该公司的估值应该有所反映，但事实却并非如此。我在孟买采访的另一位高级行业分析师指出，Flipkart.com（亚马逊在印度的一个竞争对手）只用了相当于瑞来斯零头的投资成本和发展时间，就实现了比瑞来斯零售子公司更好的估值。看样子，至少股市投资者对瑞来斯能否成为引领未来的零售商是持怀疑态度的。但总体

而言，我可以保证穆克什（他似乎是无所畏惧地倾其所有，在高风险项目上展开豪赌）肯定是他父亲的亲儿子。但穆克什在迷宫外寻找财富秘密的大胆行动能否成功，我们还需要拭目以待。

不过，我们至少有一定理由相信瑞来斯有望继续生存下去。德里尼赫鲁大学的苏拉吉特·马宗达称，许可证制度的终结根本没有让印度那些老牌企业失去优势。马宗达认为，除新兴行业（尤其是信息技术服务行业）和几个管制放松后海外公司得以进入的行业（比如水泥和汽车行业）之外，许可证制度取消以来，新竞争对手进入市场的步伐实际上变慢了。

# 迪鲁巴伊的财富之道

穆克什2007年曾短暂登上全球富豪榜榜首，但没能维持多长时间。在过去10年里，占据富豪榜榜首的主要是微软的比尔·盖茨（见第六章）和墨西哥电信巨头卡洛斯·斯利姆·埃卢。2010年以前，盖茨常常位居榜首。2010—2013年，占据榜首的主要是斯利姆。到2014年，两人则至少互换过两次位置。

斯利姆的财富秘密简单至极：他获得了墨西哥固定电话服务的法定垄断权。当然，斯利姆是通过公开透明的私有化程序光明正大地赢得这项垄断权的。此外，斯利姆还和两名海外合作伙伴（法国电信及西南贝尔公司）以17.6亿美元获得了国有电话垄断企业墨西哥电信公司的控股权。墨西哥在民营化中筹得了巨额资金，人们普遍认为此举有利于充实墨西哥国库。墨西哥电信公司被斯利姆收购之前管理非常混乱，墨西哥人有时要等好几年时间才能装上电话。斯利姆很快就改变了这种状况，让等待时间从几个月缩短为几天。

当然，对斯利姆来说，这也是一项绝佳的交易。他赢得了墨西哥固定电话服务的专营权，这项专营权的有效期为6年，在定价方面基本没有限制。由于斯利姆面临的竞争微乎其微，因此他可以对电话服务随意收费。他的确也是这样做的。到1994年，斯利姆已经成为墨西哥首富，身家高达66亿美元。

6年的垄断权到期后，他已经获得了无可动摇的地位。他把政府授予他的垄断权变成了一种自然垄断。到2012年，斯利姆依然掌控着墨西哥80%的固定电话业务，并在该国移动电话市场占有70%的份额，此外，他还在互联网市场占有大量份额（一些数据显示，他的份额接近90%）。由于没有什么明显的竞争，斯利姆做了任何头脑正常的商人都会做的事情，即收取高额费用。2012年，一项由经济合作与发展组织（OECD）展开的研究发现，墨西哥的通信费用在经合组织成员国中位居前列（经合组织的成员国主要是一些比墨西哥富裕得多的国家）。墨西哥的电话费往往比国民收入相当的其他国家高好几倍。比如，在2005年左右，墨西哥电信公司向企业收取的话费约相当于阿根廷的3倍，巴西的4倍。墨西哥人大约平均每天向斯利姆支付1.50美元的费用（如果把所有墨西哥人加在一起，一天的总额就高达6 700万美元）。

卡洛斯·斯利姆一举成为世界上最富有的人，但这也带来了一定代价。2012年，经合组织在报告中一针见血地指出，在5年的时间里，“运转失常的墨西哥通信行业大约每年会带来1.8%的国内生产总值（占该国经济总产值1.8%）的福利损失”。根据经合组织的估算，这些损失（总计约1 300亿美元）大都是由通信服务费用过高导致的。不过，如果你是想在本书中寻找伦理道德方面的经验教训，那么我要提醒你一句，责备斯利姆不道德是有失公允的。墨西哥政府将垄断权授予斯利姆的时候，对由此导致的后果肯定心知肚明；之所以拍卖这种对墨西哥人收取高价的权力（实际效果就是这样），是因为政府希望通过民营化来筹集巨额资金（这个目的确实达到了）。

穆克什·安巴尼和阿尼尔·安巴尼不太可能达到斯利姆那样的财富水平。卡洛斯·斯利姆赢得了一张强盗贵族时代的政治企业家做梦也想不到的许可证（一项由政府授予的全国性垄断权）。瑞来斯确实在国内对一两种特殊化学品拥有（自然）垄断，但安巴尼兄弟不可能在任何关键市场上取得垄断地位。

不过，在卡洛斯·斯利姆的垄断地位八字还没一撇时，迪鲁巴伊就已经为人们指明了道路。迪鲁巴伊曾是个局外人，他面对的是一种对局外人极其敌视的体制。大多数社会地位与他相当的印度人可能都认为自己永远也达不到塔塔家族或比拉家族的高度，他们会认为这些工业巨头属于另一个阶级。多数印度人可能会认为，该国的官僚迷宫内只有死路，会对他们成为巨富的梦想构成无法逾越的障碍。

而迪鲁巴伊则证明了这种看法是错误的。他的经历告诉我们，只要有雄心壮志，能吃透制度，并能让制度为己所用，任何人都可以取得塔塔和比拉家族那种规模的财富。迪鲁巴伊懂得，塔塔和比拉家族并不是在任何制度下都能致富；他们的财富在一定程度上是拜制度所赐。

迪鲁巴伊在印度的成功经验还完美地证明了这样一条原则：一个国家的经济体制越不利于私营企业发展，生存下来的企业利润空间就越大。这就是他的财富秘密，也是卡洛斯·斯利姆的财富秘密。直到今天，穆克什和阿尼尔还在运用这个财富秘密。这甚至是《福布斯》全球富豪榜中最重要的财富秘密。迪鲁巴伊说："如果一个迪鲁巴伊就能做到这么多，想想1 000个迪鲁巴伊能为这个国家做些什么吧。产生1 000个，甚至更多迪鲁巴伊其实很简单。"他说得的确很对：如今，全世界有许多人都在追随迪鲁巴伊的脚步。

不久之前，《福布斯》全球10亿美元级富豪榜的名单还比较短，上榜者也大都来自富国（当时这似乎是符合逻辑的）。直到1991年，全球还只有273名10亿美元级富豪，富豪人数最多的五个国家全都是世

界上最富有的国家（美国、日本、德国、法国和加拿大）。1993年，墨西哥（拥有13名10亿美元级富豪，包括斯利姆在内）和中国香港闯入了排行榜前5位。2000年，全球共有470名10亿美元级富豪，到2005年则接近700名；到2010年，10亿美元级富豪超过了1 000名；到2014年，10亿美元级富豪更是达到了1 645名之多。在这1 645人中，有152名中国人、111名俄罗斯人、65名巴西人、56名印度人和16名墨西哥人。换句话说，仅这5个新兴市场国家的10亿美元级富豪就接近全球富豪总数的1/4。1991年，新兴市场国家只有约55名10亿美元级富豪；2014年则增加到了729名。

总而言之，近年来全球10亿美元级富豪出现了大幅增长，而这在很大程度上要归功于新兴市场的崛起。这些国家凭借当年孕育美国强盗贵族的土壤（经济迅速增长、薄弱的监管和严峻的商业环境）创造着超级利润。事实上，如果我们计算一个国家每一美元经济产值对应的10亿美元级富豪人数，并根据这一标准对世界上的国家排名，那么，前25个10亿美元级富豪最集中的国家中有22个是新兴市场国家（其中印度排在第22位）。进入前25位的发达经济体只有塞浦路斯（但有人称之为新兴市场）、瑞典（拥有宜家和H&M品牌）和瑞士。

迪鲁巴伊告诉我们，新兴市场，尤其是那些商业环境充满挑战的新兴市场正是寻找10亿美元巨资的好地方。这种策略甚至可以运用在经济体内部：迪鲁巴伊正是在那些新公司最难立足的行业发现财富秘密的。在迪鲁巴伊的时代，这也就是那些需要生产和进口许可证的行业。许可证门槛有助于提高企业利润，因为精明的商人可以用它们来防范竞争对手的进入——他们要么申请并囤积大量许可证（许可证制度下的巨头往往会这样做），要么就申请规模大到能确保成本优势乃至占据行业主导地位的许可证（迪鲁巴伊经常采用这种策略）。当然，穆克什和阿尼尔也和他们的父亲一样在印度监管最严格的经济领域大举投资。斯利姆则更有优势，他获得了覆盖整个行业的专营许可证（有效期长达好几年）。但斯利姆也要与政界做斗争。目前，为应

对墨西哥政府可能采取的反垄断行动，斯利姆已经先发制人地分拆了自己的商业帝国。

迪鲁巴伊告诉我们，为什么《福布斯》全球亿万富豪榜单会是今天这个样子，为什么有志获取巨额财富的人反而应该到穷国去。他还告诉我们，只要有充分的决心和好运气，局外人也一样能闯入最封闭的体制。如果你是一个富裕国家的公民，这段话也许会让你感到绝望，因为你担心强劲、开放的经济会让你无法获得自己应得的几十亿美元。不过别灰心：你一样可以到新兴市场淘金。外国人一样也可以利用这些机会。担任印度执政党领袖近20年，并因此成为印度政界最有权势人物的索尼娅·甘地本来是意大利人（她嫁给了一位后来成为总理的印度人）。卡洛斯·斯利姆的父亲是黎巴嫩移民。巴西有一位富豪名叫刘名中（他是华人）；中国香港则有位富豪叫迈克尔·卡杜里（他的爷爷是伊拉克移民）。即使在新兴市场，移民也可以走到最顶层，那就别让国籍拖累你的梦想了（美国基金管理公司贝莱德首席执行官、身家10亿美元的富豪拉里·芬克近期建议美国的千禧一代到墨西哥碰碰运气）。

但你也许会觉得这种做法风险太大，也许你不喜欢印度料理，这样的话，不妨看看下一章。下一章将讲述财富秘密的创新前沿——全球科技行业。全球排名前20的富豪有1/4左右来自该行业，其中包括一位曾以自己的财富秘密开辟科技行业财富之路，而且在30年后仍为业界领袖的杰出人物。

第六章

# 高科技行业的财富秘密



## 未来之家

硅谷的亿万富豪身上有很多令人艳羡的地方：他们富有而年轻；他们是文化偶像；当他们的人生故事被拍成电影时，扮演他们的是贾斯汀·门布莱克。但我最羡慕的是他们的豪宅，这些豪宅能把我们许

多人注定只能在梦中一见的幻境变为现实。而美国西海岸的互联网富豪又是这个令人敬畏的亿万富豪圈的佼佼者。他们不仅能轻松拿出5000多万美元买房子，而且拥有过人的创造天赋，还有点令人着迷的神经质。

比如，哪个十几岁的男孩没做过武士梦呢？那些英勇的战斗、闪着寒光的宝剑、红唇的艺妓和自杀仪式无不令人心驰神往。甲骨文公司的创始人拉里·埃利森就以16世纪的日本建筑为范本，在加州重建了一幢占地23公顷的武士别墅。这座有着木梁和黏土抹墙的建筑打造出一种封建时代的幻境。这里没有水泥，只有沙砾、修剪整齐的草坪、茶室、望月轩和一个射场（不过障子外面覆盖着玻璃，体现出时代的发展）。这是埃利森的第二座日式住宅，第一座是仿照京都一座皇居建的。

但最让我嫉妒的还是盖茨那座位于西雅图市郊的豪宅，这座房子的地下车库被比作《蝙蝠侠》中的秘密指挥部。车库通过伸出地面的管道采集自然光照明，能容纳约30辆车，还能“变身”篮球场。这座房子本身与山坡融为一体（来客可从顶部进去），竣工后的估价高达5300万美元。这些钱主要花在质量，而不是规模上——房子的主体部分最初只有一间卧室和一间浴室。但房梁使用了许多高达75英尺的稀有二手老花旗松。由于用量太大，精品木材商手中甚至一度缺货，等到房子建好，剩余木材重新上市出售，短缺才得到缓解。

盖茨家最受媒体关注的也许是一套能让房子跟踪住户和访客活动并做出反应的追踪系统（盖茨在《未来之路》一书中也有描述）。只要告诉房子你喜欢什么样的照明亮度和温度并随身携带一枚表示身份的电子胸针，这些设置就可以在你从一个房间走向另一个房间时默默跟随你。如果你想听点音乐，那么你的音乐偏好也会跟随你，在扬声器之间无缝传递（包括泳池的水下扬声器）。从你的角度来看，感觉就像是整座房子都在放音乐；从其他人的角度来看，则好像你的个人

主题音乐一直伴你左右（盖茨写道：“微软的联合创始人保罗·艾伦是吉米·亨德里克斯的粉丝，不管他参观哪里，都会有让人摇头晃脑的快速吉他曲跟着他。”而盖茨本人的最爱是U2乐队）。

高清显示屏上的艺术作品也会随你的偏好变化。盖茨的公司Corbis购买了逾1 700万张照片和图像的版权，这么多张图你应该是怎么也看不厌的。盖茨在施工过程中说：“鉴于可能出现不止一人走进房间的情况，我们不得不设定相应的分级原则。”既然这是盖茨自己的家，估计他会把自己安排在顶层，从而彻底舒缓他高中时经历的社交焦虑。于是我开始浮想联翩：盖茨踏入一间高朋满座的房间后，温度和照明亮度便开始微调，墙上的艺术作品开始变化，扬声器中放出U2吉他手“刀刃”（the Edge）喜欢的那种像钟鸣一样的连复乐段（当然，在我的梦中，这一段戏剧性场景的主人公是我自己）。

从本质上说，这是一座未来之居，既然盖茨是全球首富，我们未来的房子也许真是这样的，它令人兴奋，又有点恐怖。这里提到的大多数细节都是20世纪90年代中期房子刚竣工时就有的。时至今日，普通人也可以用一台苹果iPhone和几个联网配件来实现其中的许多功能了。但盖茨家用的可不是这些。梅琳达·盖茨说：“我们家禁用的东西很少，但iPod和iPhone这两样东西我们是不会让孩子用的。”

近年来，盖茨家进行了重大升级和扩建，估价已经达到1.09亿美元，相当于最初估价的两倍以上。由许多个显示屏组成的17英尺长、10英尺宽的视频墙现在似乎有点过时，想必已经进行了升级换代。估计身份胸针也已被人脸识别等更加无缝的技术替代。坊间有许多关于盖茨家升级改造的传闻，听起来都很有意思（盖茨家现在严格控制访客进入），比如蹦床室的大部分空间都被媒体设备占据，再比如可以钻过一面玻璃墙，沿着分道泳池从室内游到室外。但最让我浮想联翩的细节还是盖茨家里面的门，每扇门都是用硬木制成的，据说重量超过300磅，这些门开关不靠电动机，而是依靠完美的平衡机制，只用一

根手指就能推得动。SPA（一种美容方法）室的淋浴门据说是其中的精品，这扇重达4 500磅左右的门用花岗岩制成，也采用了完美的平衡机制，推起来轻若空气。

在我看来，展现出盖茨宏大愿景的正是最后这一个细节。我想象眼镜上布满水蒸气的比尔·盖茨准备离开SPA室，他把一根手指放在淋浴门上，他知道这门会动，但又禁不住要想象一下门突然失灵，结果把他像法老一样永远埋葬在这座山中别墅里的惊悚场面。房子里保持着他感觉最舒适的温度；扬声器则重复播放着U2的最热曲目，直到永远。

## 世界上最富有的人

比尔·盖茨是当今世界上最富有的人。他成为富豪已有很长一段时间，早在1995年，他就登上了《福布斯》全球10亿美元级富豪榜榜首。他在这个位置上保持了10年左右，随后被墨西哥富豪卡洛斯·斯利姆超越，但后来又夺回这一殊荣。微软可以说是处于竞争极其激烈，一夜之间就能从乞丐变成富翁或者从富翁变回乞丐的高科技行业中心，业内有许多公司（比如MySpace和黑莓）前一天还称霸市场，后一天便滑向破产边缘。微软究竟是如何始终占据顶尖位置的呢？

盖茨的财富秘密也是接近全球富豪榜榜首的许多其他科技巨头的财富秘密——比如微软的史蒂夫·鲍尔默和保罗·艾伦、甲骨文的拉里·埃里森、谷歌的拉里·佩奇和谢尔盖·布林以及脸谱网（Facebook）的马克·扎克伯格。

盖茨的致富之道同时也是财富秘密的创新前沿。所以，早期没有人能搞懂究竟发生了什么——可能就连盖茨自己也不明白。后来盖茨

赚的钱越来越多，美国政府花费数百万美元展开反垄断诉讼，而这些诉讼大都建立在误解之上。1999年，美国一家法院判定微软为掠夺性垄断企业，要求该公司在2000年进行分拆——好在此项判决并没有执行，如果回过头来看，我们会发现该判决基本没有什么意义。人们后来发现，为解释微软的社会代价而建立的微观经济学新理论要么是错误的，要么就是被误读了，抑或两者兼有。

而在这种种误解的中央有一个难解的谜团。我们几乎可以肯定地说，一度在全球个人电脑操作系统市场占据逾90%份额的微软是一家垄断企业。这种垄断地位似乎暗示，微软几乎无须面对任何实质性竞争，该公司拥有强大的定价权，也几乎没有必要去创新。但微软显然是一家重视创新的公司，该公司投入大量资金用于研究和购买技术，并不断推出新产品——有些很成功（如Xbox和Internet Explorer），有些则不太成功（比如必应和Zune）。微软为其产品收取的费用通常并不太高（比如，该公司2014年初提供的Windows 8更新只需要40美元）。微软一直以来都在为保持竞争力而付出巨大努力——为应对似乎并不存在的竞争。这是为什么呢？

如果相关调查从一开始就把解决这个谜题（为什么一家接近垄断的公司仍然会付出巨大的创新努力来应对并不存在的竞争）作为重点，我们就不必费那么大劲去建构经济理论，也不用花那么多钱去打官司了。

但财富的秘密是很难理解的，要是不难理解的话，就不能叫财富的秘密了。

# 占据有利位置

比尔·盖茨从小到大一直对赚钱很感兴趣，读高中时他就琢磨过各种各样的赚钱方法。有些方法简单而巧妙（比如转卖竞选徽章和计算机存储带），但多数方法对高中生来说都是极其复杂的。比如，他和最终与他共同创建微软的保罗·艾伦一起办过一家小公司，向地方政府提供测量交通流量的服务。

在另一个类似的项目中（开发一个为高中班级自动排课的计算机程序），盖茨雇了几个同学，并把任务分包给他们。有一位同学记得盖茨曾自信地说："到20岁的时候，我能赚到100万美元。"另一名高中时的朋友也记得盖茨做过同样的预测，但目标年龄是30岁；还有一位同学记得预测年龄是25岁。盖茨显然经常跟人谈自己的志向。在哈佛大学的时候（他从哈佛大学退学的故事很有名），盖茨最大的爱好是扑克。即使对哈佛大学的学生来说，这也是种风险很高的游戏，玩家一晚的输赢就能高达几百美元。盖茨喜欢赚钱，他也喜欢为赚钱而与别人展开竞争。

即使在盖茨成为富豪之后（他曾宣称"有数不清的钱"），他对赚钱这个话题也还是很感兴趣，也许主要是因为他骨子里是个争强好胜的人。1986年，盖茨与IBM举行了一场成功的会谈。在乘飞机返回的途中，他凭记忆说出了每一位科技业高管在微软的持股比例（微软前高管迈克·斯莱德回忆说，盖茨的记忆可以"精确到小数"），这件事给他的同事留下了很深的印象。不用说，盖茨的持股比例是最高的。当时他已经身家10亿美元了。微软Office产品部的项目群经理吉姆·康纳这样描述他的老板："这个人聪明绝顶。但他也很特别，他是我遇到的聪明人中唯一一个完全以盈利为着眼点的——他关心怎样才能赚到钱。"

虽然比尔·盖茨的成功远非命中注定，但早在1975年盖茨与人共同创建微软时，他就已经占据了获取财富的有利位置，原因很简单，因为他选择了科技行业。我们在第五章中谈到，全球约1 600名亿万富

豪主要来自新兴市场国家（包括印度、中国和俄罗斯）。在现代的美国和欧洲，精心制定并严格执行的法律和监管制度让10亿美元变得越来越难赚了。但《福布斯》全球亿万富豪榜中排名前100的富豪仍然主要来自发达经济体（虽然比例只是勉强过半）：在全球前100名亿万富豪中，有61名来自欧洲、美国、日本或澳大利亚。

这61名富豪可分为两大类：一类来自广义的金融业——有8名富豪来自资金管理行业，包括对冲基金、私募股权投资和基金管理；还有一类来自广义的知识产权领域，包括版权（可以防止你复制这本书）、商标（防止你开一家叫“百思买”的商店）和专利（防止你雇一家外国工厂，用微软Surface中受专利保护的技术生产平板电脑或其他东西）。

在这61名富豪中，约有40人的公司都是以知识产权资产为基础建立的。在我看来（当然，我得承认自己的看法有些主观），其中包括消费品公司（LVMH、玛氏—往往拥有很有价值的商标和品牌）、传媒公司（迪士尼、彭博—往往拥有有价值的版权）、零售公司（沃尔玛、奥乐齐—也拥有有价值的商标），当然，还有科技公司（其中包括微软—往往拥有有价值的专利）。总体而言（虽然有过分简单化之嫌），在今天的欧洲和北美，75%以上的超级富豪都是靠对冲基金和知识产权致富的，而凭知识产权致富的人占据其中的绝大多数。

那么，为什么知识产权能带来如此丰厚的利润呢？

这和垄断有很大关系。

# 版权的优势

圣路易斯华盛顿大学的经济学家米歇尔·博尔德林和戴维·莱文近年撰写的主张废除一切知识产权的《反对知识垄断》一书在法学和学术界引起了轰动。在该书出版后的三年里，已有逾500项学术研究援引了书中的观点——许多研究都对该书的中心论点持批判态度。这些论点包括：专利和版权应该被视为“知识垄断”，而不是“知识产权”。博尔德林和莱文认为“知识垄断”这种提法更准确，因为“如今专利和版权会赋予某些构思的原创者一种垄断”。而我们都知道，垄断是不好的现象（也可以说非常非常好，具体取决于你看问题的角度）。

这种新提法也许有点太夸张。就算知识产权是一种垄断，顶多也只是有限的垄断。与法定垄断不同，知识产权垄断并不作用于市场（与纽约州的蒸汽船服务或墨西哥的电话服务不一样），而是作用于构思。专利其实并不保护构思本身，而只保护构思的特定实现方式。比如，与微软Surface平板电脑相关的知识产权并不能让微软获得对平板电脑的垄断，就连对所谓“变形本”（Surface或联想Yoga等可兼做笔记本电脑和平板电脑的产品）这个子类产品的垄断也无法实现。市场上有iPad和触摸屏笔记本等许许多多类似的科技产品。但知识产权保护法规定，只有微软才有权管自己的产品叫“Surface”，在上面打上微软的标识，并使用微软开发或为开发该设备而购买的专利技术。因此，微软确实对一些具有潜在价值的东西拥有法定垄断，包括Surface品牌以及该设备的许多构件技术。一项阻止你模仿微软生财之道的法律显然带有几分财富秘密色彩。

博尔德林和莱文的观点很极端，但知识产权法存在的合理性有时确实不好判断。当然，我们很容易从理论上解释某种政府干预存在的合理性。如果构思是“非排他性的”，就意味着一项构思一旦公之于众，任何人都可以使用。但自由市场往往无法提供“非排他性”商品，因为如果构思可供所有人随意使用，产生构思的经济激励就不存在了。因此，构思是所谓的“公共物品”。市场在这方面失灵实属憾

事，因为新构思的确很有价值（包括新的商业模式、新的技术，当然，依我看最有价值的还是新书）。

但通过专利或版权让个人或企业拥有有限垄断是不是鼓励创新的最佳手段呢？这是一个长期困扰法学思想家的问题。19世纪初，《独立宣言》的主要起草者、美国第三任总统托马斯·杰斐逊曾担心，以国家为后盾的知识产权垄断会让美国的自由竞争理念“蒙羞”。

知识产权法的支持者们通常认为，这些法律能够鼓励创造和创新，而且总体而言，虽然消费者要向这些有限垄断企业支付额外费用，但深化创新所带来的好处足以抵消这些弊端。消费者也许要花更多的钱来购买微软Surface，但如果没有知识产权，微软还会开发这款产品吗？如果这本书没有版权，任何人都可以免费复制，我还会费工夫写书吗？

但奇怪的是，我们很难在现实生活中找到知识产权法鼓励创造或创新的证据。比如，在历史上许多重要创新（如棉纺织机和动力织机）的产生过程中，专利法并没有发挥什么作用，而历史上那些创新能力最强的国家和行业注册的专利也并不比创新力较弱的国家和行业多。强化普通产权似乎的确能够提高一个国家的经济增长率，但强化知识产权却无法达到相同的效果，就连企业本身也很少会说知识产权（特别是专利）有助于提升竞争力或创新能力（只有制药行业例外）。

知识产权法之所以发挥不出预想的效果，可能是因为创新是一种逐渐积累的过程。牛顿的名言“如果说我比别人看得更远，那是因为我站在巨人的肩膀上”放在创新领域也许完全适用。如果这句话是正确的，那么专利（会制约人们利用新构思的能力）其实会延缓创新进程。比如，莱特兄弟发明的飞机获得专利后，飞机技术曾一度停滞不前，直到美国政府强迫兄弟俩将专利授权给他人之后才恢复发展。

近些年来也不乏类似的案例：在软件行业，一批发展速度最快的创新出现在Linux等“开放平台”上（谷歌的安卓操作系统就是以Linux为基础的）。微软在开发Windows手机版时投入了巨资，并期望获得相应的回报。但Linux的开发则是依托数千名用户一次又一次微小的创新，这些开发者基本分文不取，但他们也能够随时借鉴其他人的非专利创新成果。发明家若想做到最好，可能也要像牛顿一样站在前人的“肩膀上”（借鉴他们的思想），而知识产权的有限垄断也许会阻碍这一进程。当然，有更多观点认为知识产权有潜在好处，但其中大多数同样缺乏有力的证据。

那么，为什么会有知识产权法存在呢？我们可以从另一个角度来思考这个问题，也就是考察知识产权立法的时代背景。现代专利法的源头可以追溯到17世纪初英国的专利制度，特别是1623年出台的《垄断法》，该法是在商人阶层的强烈呼吁下实施的。当时，不断壮大的商人阶层开始厌倦英国君主把利润丰厚的垄断特权授予皇亲国戚的习惯做法（我们在第三章中看到，这种做法后来在其他国家延续了很多年）。比如，英国女王伊丽莎白一世就曾将淀粉和盐等“创新”的垄断权授予一些人。新法废除了皇家垄断权，开始完全根据发明的价值，而非发明家的政治关系来颁发专利。与英国类似，美国也在商人阶层的呼吁下实施了保护商标的法律。想要保护品牌的公司以往只能利用既有的反欺诈法展开诉讼。比如，如果某个无良之人把糖、水和焦糖色素兑在一起，称之为可口可乐公司的产品，这就属于欺诈行为。但到19世纪末，金宝汤、亨氏和宝洁等公司开始寻求在全美国发展业务时，这种方式就变得非常不便了（比如，当时可口可乐公司在43个州分别以不同的方式来保护商标）。在这些消费品公司的呼吁下，美国第一部全国性商标保护法于1905年生效。

美国的版权法是1790年随第一批专利的诞生而面世的。当时，作者可享受14年的版权保护期（并可以选择再延长14年）。版权保护期后来延长过很多次，在一定程度上是应作者、剧作家和音乐家的要求

而修改的，但在其中发挥关键作用的则是传媒公司为增加资产价值而展开的游说活动。欧盟近期将音乐的版权保护期从50年延长到70年，相关规定还具有溯及力，也就是说适用于已经创作的作品。这种规定其实很难站得住脚，尤其是从公共利益的角度来看。这种具有溯及力的延长或许能够鼓励艺术家创作更多音乐（比如，披头士乐队也许会决定晚一点再解散），但也得有人能回到过去告诉他们才成。

因此，我们可以用另一种方式来解释知识产权法存在的原因，这就是：知识产权法是一种赚钱的工具。知识产权法的确是为满足那些想赚大钱的人的要求而制定的，现在我们可以视之为制定知识产权法的动机。知识产权带来的有限垄断只要适当加以利用，就能把法律变成金钱。

我们也看到了，主宰全球富豪榜的是那些拥有大量知识产权的公司，这就告诉我们，知识产权是当今美国和欧洲硕果仅存的几种赚钱利器之一。

# 超人比尔·盖茨

有关比尔·盖茨天才壮举的种种传说大都把他塑造成了超人。盖茨聚敛的财富多到不可思议，现在又在通过一个迎接非凡挑战（比如在全球范围内根除小儿麻痹症和完善美国教育体系）的慈善基金把这些财富捐赠出去。比尔·盖茨即使在一群天才中也一样出类拔萃。

比尔·盖茨表现出的过人智力似乎也说明他是超人。据说他9岁时就完整地读过《世界图书百科全书》。盖茨身边的朋友至今还对他的速读能力念念不忘。一位前女友回忆说，盖茨在他们两人共进午餐的短暂时间里读完了4本厚厚的新闻杂志。还有一些关于盖茨超凡天赋的

说法有点神乎其神，比如有传闻称，20世纪80年代初他曾一时兴起，背下了微软约400名员工的车牌号。

盖茨连续几天不眠不休的能力也颇有传奇色彩——这种能力在微软早期取得的一些商业成就中发挥了重要作用，其中包括该公司第一个真正的项目。当时盖茨和他的搭档保罗·艾伦对客户宣称一款软件已经快要完成，而事实上该软件还根本不存在，于是他们不得不夜以继日地进行马拉松式的编程。

毫无疑问，盖茨也是一名出色的计算机程序员，多年来，他个人为微软贡献了许多产品。1983年，盖茨为当时已有逾100名程序员的微软贡献了他亲手编写的最后一段代码——他为一款性能欠佳的电脑编写了一个文本编辑器。他手下的员工说，受电脑性能所限，这项工作“根本不可能完成”，但据说盖茨只用了一夜就完成了。1986年，盖茨在新闻发布会上大胆而自信地向记者们提出挑战，要与他们在台上展开限时编程竞赛，命题从听众提交的方案中选择。盖茨希望借此展现该公司新款QuickBASIC软件的强大功能。当时盖茨由编程转做高管已经有好几年了。他虽然没有赢，但只差了一点点。科技公司的首席执行官中恐怕很少有人能接受这种挑战。

盖茨无疑是天才，但世界上有许多天才。事实上，据盖茨说，他之所以决定不做学术，是因为他意识到哈佛的许多同班同学比他更擅长数学。我们已经看到，盖茨是个天才程序员，但他远非世界上最杰出的程序员。盖茨也很有商业头脑，但刚出道时他的管理方法非常混乱，微软的项目常常是依靠彻夜编程的英雄壮举才起死回生的。

然而，盖茨拥有一项在科技行业高管中可谓独一无二的个人优势，而这项优势将对他的成功发挥至关重要的作用。

这项优势就是，他的父亲是律师。

# 世纪协议

1994年，盖茨在接受《花花公子》杂志采访时曾猛地站起身来，大步流星地走到办公室另一侧的书架前。他扫视着书脊，对杂志记者说："我们看看这些书架，看能不能找到商业书吧。哦，一本也找不到。"

他说得很对，微软成功的秘密在商业书籍中是找不到的。那些争相定义新兴信息技术市场的初创公司主要在两方面展开竞争：第一是哪家公司能推出引领市场的最出色创新，第二是哪家公司能从这些创新中赚到钱。事实证明，这是两个完全不同的问题。有些公司善于创新，但却不擅长从创新中赚钱。施乐也许是其中最臭名昭著的案例。施乐旗下的PARC实验室发明了鼠标、激光印刷、以太网技术和图形用户界面（麦金塔和Windows操作系统的前身），但施乐从这些创新中赚到的钱却几乎为零，施乐的许多顶尖研究人员最终投奔了微软或苹果。还有一些公司则非常善于利用创新来赚钱，而不管这些东西是谁发明的。微软就是后一类公司中的领袖。

20世纪70年代中期微软刚创业时，知识产权法在软件领域的应用前景还不明朗。该法有望覆盖若干软件类别。首先是操作系统。简单地说，操作系统的功能是让计算机的大脑与身体互动，控制访问磁盘驱动器、内存以及与计算机连接的其他设备（显示器、打印机、网络、键盘）的通路。Windows、安卓和OS X都属于操作系统。接下来是在操作系统上运行的程序（今天通常被称为应用程序，简称"应用"）。如果计算机运行的程序不止一个（比如，你假装在用文字处理程序工作，但老板一转头，你就切换成《愤怒的小鸟》），操作系统就会把计算机的资源（比如内存）分配给不同的程序。个人电脑刚出现的时候，用户必须用BASIC等编程语言自己编写应用（当时，电脑发烧友杂志会一页接一页地刊登极其简单的应用供读者使用）。编程

语言从本质上说是一种让用户建立其他应用的应用。今天多数程序仍以编程语言编写，但它们可以被编译，并以能直接运行的格式卖给用户（叫作“可执行程序”），因此用户根本不需要知道应用最初使用的编程语言。

在美国最高法院1972年审理的第一起软件专利案中，相关专利（实际上是一串可用在许多不同程序中的代码）被裁定为无效。法官们认为，和许多科学定理一样，软件是不能享受专利保护的，因为它们是“纯数学”。而版权法则为软件公司的程序或操作系统至少提供了一定的保护，虽然直到20世纪80年代都还没有一套真正成形的制度。在20世纪60年代末、70年代初，人们认为软件既不能拥有版权，也不能拥有专利。当然，计算机软件在很多情况下都包含书面文本，但这种文本是纯实用性的，最终会转换成由1和0组成的字符串。这种软件代码和专利法要保护的小说、诗歌或剧本根本扯不上半点关系。不过，美国国会20世纪70年代中期成立了一个委员会来研究软件版权问题，到20世纪80年代，直接拷贝其他人的计算机代码已被视为非法。到1981年，软件专利保护制度已具雏形，但直到十多年后，随着一系列联邦巡回上诉法院裁决的出台，真正可靠的软件专利保护制度才得以确立。因此，在微软创业之初，对软件的直接抄袭已被法律禁止，但编写与竞争对手的代码功能相同的代码是完全合法的。

所以，比尔·盖茨1975年进入的是高科技领域的蛮荒西部，而这正是作为律师之子的盖茨有望脱颖而出的领域。盖茨很小就开始模仿他父亲使用的法律术语。比如，在1966年，年仅10岁的盖茨与姐姐签署了一项正式协议，协议规定，盖茨对他姐姐的棒球手套享有无限制但非专属使用权。这份协议中既有“若接受协议条款”和“见证人在此签名”等法律术语，又有可爱的儿语：“特雷（盖茨的小名）想要手套的时候，就要把手套给他。”

19岁的盖茨与人合伙创办微软时就考虑到了这样一个问题：如果产品可以被随意复制，就根本不可能赚到钱。盖茨最初在计算机业界出名（事实上是赢得一定的恶名）是缘于他1976年写给《计算机记录》杂志的一封公开信。他在信中说，自己愤怒地看到，BASIC编程语言（微软的第一款产品）的用户中只有“不到10%”的人付了费，其他人都是复制后直接使用的。盖茨直截了当地写道：“大多数发烧友肯定都知道，你们用的软件是偷来的。”当然，当时大多数软件都可以免费复制，法律并没有明确规定这种行为属于非法，但盖茨对此是绝不能容忍的。他质问道：“谁能分文不取地从事专业工作？”当然，盖茨其实没有资格这样说，因为微软自己的产品BASIC明显是以迪吉多（Digital Equipment Corporation）开发的RSTS-11 BASIC的特性集为基础的。这样做没有任何法律问题，因为当时软件还不受专利保护，RSTS-11 BASIC并没有申请专利，不过这种做法还是有点不妥。

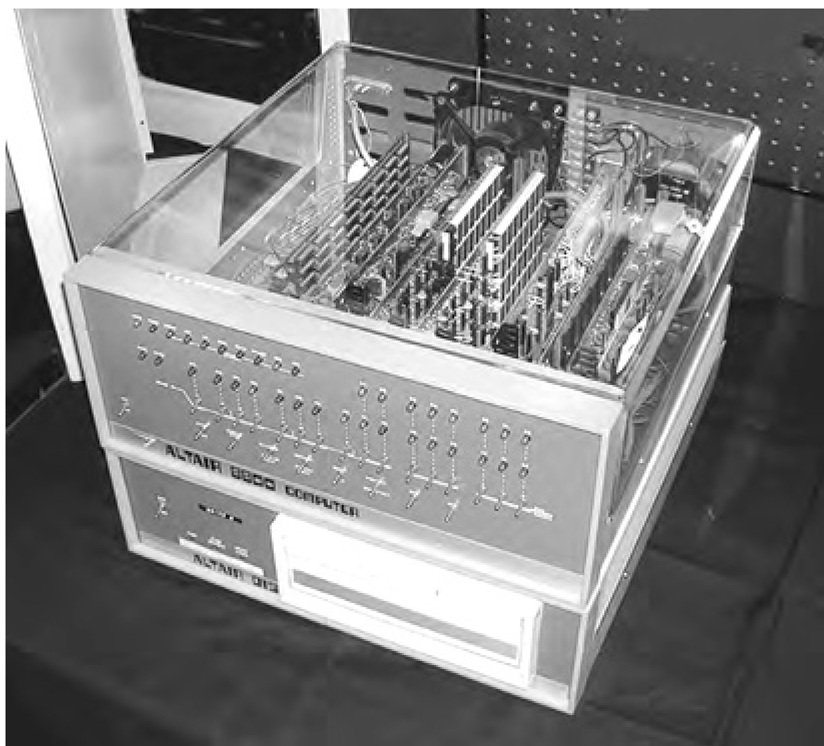
《计算机记录》的许多读者并不同意盖茨的看法，充满仇恨的信件如潮水般涌来。一位读者写道：“这是诽谤和污蔑。”但盖茨仍然坚持自己的立场。当年盖茨首次在行业大会上发言，他在发言中再次炮轰“盗窃”他软件的人（他已经20岁了，但还没能像他最乐观预期的那样赚到第一个100万）。但盖茨的努力最终失败了，当时用BASIC编写的应用程序都是可以瞬间复制的。BASIC等编程语言本身复制起来虽然比较难，但许多技术高超的发烧友都能办得到。最终，盖茨在《计算机记录》上又发表了一封名为《第二封也是最后一封信》的公开信，他在信中表达了一番歉意。盖茨在信中指出，大多数计算机用户都是“聪明而诚实的人，他们和我一样，都非常关心软件的发展前景”。

但年轻的比尔·盖茨不会这么轻易就放弃利用计算机软件赚钱的努力。还有另一种方案：他可以同用户签订合约。微软卖的每一件产品都附有一项法律协议，如果买家愿意签署协议，就能够形成可由法庭强制执行的权利。即使在整个商界，这也算是一种新颖的做法。开

发CP/M（微软DOS系统之前作为行业标准的操作系统）的数字研究公司（Digital Research）的一名雇员解释说："我们从没考虑过为CP/M申请专利。那时候没有人为软件申请专利，这种做法几乎可以说是不道德的。"

但这并未阻止盖茨的脚步。一开始，他试图与个人电脑用户，也就是软件的终端用户签订法律协议。想获得微软BASIC软件的人最早都要先在一份保密协议上签字并将协议交还给微软，保证不把软件分享给他人（这种方式最近又流行起来，一些网站会要求访问者在冗长的用户协议下点击"是"或"同意"）。《计算机记录》上刊登的一篇文章警告称，微软"将起诉任何违反授权协议的人"。可惜这种方式有点不切实际，因为作为初创公司的微软并没有足够的资源为这点小钱起诉数百名用户。对用户协议进行发放、接收和归档带来了沉重的行政负担，于是微软很快就放弃了这种做法，虽然盖茨本人对此表示反对。

盖茨与公司打交道时运气要好一些。在向公司出售软件授权（公司再把软件卖给终端用户）的过程中，盖茨可以通过法律合同建立起能以切实可行的方式捍卫的所有权。与一次买一份软件的个人用户不同，企业只要购买一项软件授权就能为微软带来数万乃至数十万美元进账，因此采取诉讼手段是非常现实的。微软的第一项协议（是与最早的个人电脑生产商之一MITS签订的）据说是盖茨在他父亲和他父亲推荐的另一位律师帮助下亲自起草的。在往后的一些年里，微软很少再有领先业界的创新成果（该公司在图形用户界面、网络、网页浏览器以及后来的移动设备等方面都落后于竞争对手），但该公司在合同法方面却一再领先业界。据两位科技记者说，微软与MITS签订的合同日后"成为不断发展的微机行业软件授权协议的典范，并推动了行业标准的确立"。




运行微软BASIC软件的MITS Altair 8800型计算机。MITS是第一家与微软签订合约的公司。（Michael Holley. Licensed under public domain via Wikimedia Commons）

这项协议的效力很快就在法庭上得到了检验。当时微软想把BASIC卖给其他公司，但MITS却不愿配合，微软的努力眼看就要泡汤。好在微软与MITS签订的合同中有一项条款规定，MITS必须“为该程序（BASIC）的授权、推广和商业化尽最大努力。如果该公司未能尽到最大努力……则微软有充分理由终止此项协议”。盖茨可不怕打官司——他高中时就处理过软件合同纠纷。微软通过律师函告知MITS，如果MITS不在10天之内尽“最大努力”解决问题，微软将决定终止与该公司的合作。MITS随即提请了仲裁。幸运的是，盖茨驾驭法律措辞的水平堪称一流：结果微软赢了。

不过，这项合同虽然确立了行业标准，但还远远算不上微软最高明的协议。这项殊荣当属1981年微软磁盘操作系统（MS-DOS，或简称DOS）发布时制定的一批法律文件。到20世纪90年代中期，全球1.7亿台个人电脑中已有约1.4亿台在运行DOS。但DOS并不是微软开发的，

DOS背后的大多数构思都与微软无关，微软也没有为DOS的开发出过钱。因此，让微软获得DOS所有权（可出售DOS）的一批合约后来被奉为“世纪协议”或“世纪契约”。当然，人们都是事后才看出那些高明之处的。当时，就连盖茨也没有意识到DOS有多么重要，但他起草的一批合同无疑是极其高明的。

有四家公司可以主张对DOS的所有权。第一家是数字研究公司，该公司开发的CP/M曾是业内标准操作系统（但未申请专利），DOS就是大致建立在CP/M的基础之上。第二家是西雅图计算机产品公司（Seattle Computer Products），该公司开发了Q-DOS，这是一款后来被改造成DOS的软件。第三家是微软，该公司从西雅图计算机产品公司手中购买了分销DOS的授权（盖茨以75 000美元购买了这些权利。之后短短两年，DOS就为微软带来1 000万美元的销售额）。第四家是IBM，该公司曾出钱让微软开发DOS。

最有希望在合同起草战中获胜的应该是IBM，因为与其他那些无名小卒相比，IBM可谓业界巨头。出钱开发DOS的IBM至少拥有主张所有权的资格，但IBM却一反常态，并未提出相关要求。我们也不清楚这是为什么，有可能是因为微软的谈判技巧远远超过IMB。相关合同的措辞十分高明，从理论上说，IBM获得了出售DOS的授权，但合同在另一处规定，IBM不可以“发布或传播源代码”——如果违反该条款，则IBM有可能要承担无限责任。由于销售软件必然伴随代码的传播，因此IBM实际上是不可能将DOS授权给第三方的，虽然该公司在理论上有权这样做。不过，IBM庞大的法律团队按说不大可能会忽视合同上的附加条款。IBM负责此项交易的高管杰克·萨姆斯后来表示，IBM之所以把DOS的销售权留给微软，是因为该公司不想处理日后必然产生的软件所有权纠纷。萨姆斯说：“要是有人起诉我们偷他们的东西，问题可就麻烦了。”

后来发生的事情的确印证了IBM的担忧。数字研究公司和西雅图计算机产品公司最终都扬言要起诉微软盗用DOS，数字研究公司称DOS抄袭了CP/M。CP/M的开发者加里·希尔达后来发牢骚说："去问问比尔为什么（DOS）里的Function Code 6以美元符号结尾。这个问题全世界只有我一个人知道答案。"尽管希尔达牢骚满腹，但数字研究公司的威胁最终并没有起到什么作用。不过，西雅图计算机产品公司多名继承者1986年发起的诉讼恰逢微软进行首次公开募股，该公司成功地从微软那儿要到了约200万美元。

不过，问题本来有可能更严重——而且要严重得多。西雅图计算机产品公司一开始想要2 000万美元。当时微软靠卖DOS每年能赚到3 000万美元以上。微软的总收入超过1.97亿美元，该公司进行首次公开募股时价值高达5.2亿美元，而且还在迅速增值。

微软之所以能以低价获得独占DOS几乎全部销售收入的权利，也是得益于比尔·盖茨施展的合同魔法。一位看过1981年微软与西雅图计算机产品公司签署的原始协议的律师指出，盖茨动笔更改了合同中的关键措辞，他特别指出是"出售"DOS，而不是DOS的排他性"分销许可"。这位律师后来评价说："这是盖茨高明的神来之笔。"这就意味着，不管DOS的出处究竟是哪里，微软都完全可以主张拥有DOS的相关知识产权。微软按说无须向西雅图计算机产品公司付一分钱，在与该公司对簿公堂时，盖茨也是信心十足。可惜在交叉询问环节，因有人提到盖茨的财产高达5.5亿美元（证人席上的盖茨称，他并不清楚自己的身家），陪审团似乎把矛头指向了盖茨，最终，微软放低姿态并达成了和解。

不过，微软虽然碰了个小钉子，但与DOS相关的一系列协议还是让微软走上了财富之路。据说在1981年，也就是IBM PC（个人电脑）上市当年，盖茨赚到了人生第一个100万美元。当时盖茨26岁——因此，他高中时代对未来成就的预言基本上是准确的。采访盖茨的《花花公

子》记者以热情洋溢、略带夸张的笔调写道："IBM以为他们能把盖茨玩弄于股掌之间。他们以为盖茨只是个黑客，是个与世无争的书呆子。但居于他们股掌之间的其实是个为把握大权和赚取最大利润而生的生物，一个律师的儿子，他熟谙合同的语言，他把IBM的那帮家伙都给涮了。"

当然，在接下来的一些年里，还有更多合同和更多诉讼在等待着微软，但微软随时做好了迎战的准备。比如，1982年微软曾起诉先进逻辑系统公司（Advanced Logic Systems）侵犯版权。即使在该公司同意修改代码之后，盖茨仍然不依不饶地继续打官司，他解释说，他想树立一个司法判例。先进逻辑系统公司的一位高管认为，盖茨此举是为了"通过诉讼消灭竞争对手"，但事实上盖茨应该是为了解决一个原则性问题——他要巩固版权法在软件行业的权威。如果微软想靠软件赚钱，就必须做开路先锋。盖茨的努力的确能造福更多软件公司。盖茨后来解释说："微软是一家知识产权公司。我们没有价值很高的厂房，也没有自然资源。我们根本没有任何对公司成功发挥重要作用的实物资产。我们的产品几乎完全由我们所创造的信息构成。"

# 网络效应

那么，为什么微软为起草合同和展开复杂诉讼而投入的大量时间是有意义的呢？毕竟，管理层为此投入这么多时间和资源有时会让这家初创公司不堪重负。为什么盖茨自掏腰包树立司法判例之举具有商业价值呢？微软毕竟不是一家法律事务所——该公司不能直接靠这些诉讼案来赚钱。如此说来，花在签合同和打官司上的那些时间不都白白浪费了吗？

当然，从某种意义上来说，这些法律策略确实为微软带来了好处。20世纪70年代末，不少私营企业都在对开发后未申请专利的软件（比如CP/M）展开所有权争夺战。微软正是抓住这一有利时机，通过巧妙的合同以极低价格购买了一批有价值的软件技术。微软因此节省了一大笔本该投入软件开发的资金。

更重要的是，到20世纪80年代初，盖茨已经成功地凭借知识产权保护让微软的主要软件产品实现了“微型垄断”。

但这本身并不足以解释微软成功的原因——我们仍然不清楚该公司是如何将这些“微型垄断”变为计算机操作系统领域真正的、近乎全球的垄断的。要解释这个问题，我们需要先了解一下软件行业的运行机制。盖茨本人1981年曾在一次行业会议上解释说：“其实我真的不应该这样说，但从某些角度来看，它确实让微软对一类产品实现了自然垄断：人们以适当的方式为一款（软件）包编写文档、完善性能并进行推广，同时让该产品凭借自身的动能、用户忠诚度、声誉、销售力量和价格等因素确立稳固的地位。”

当然，盖茨说得一点都没错，他其实不应该这样说。永远不要在外人面前提“垄断”这个词。在市场上拥有垄断是一种危险的信号，因为以非正当手段获取垄断和滥用垄断权来阻碍竞争的行为无论在美欧还是多数其他发达经济体都是非法的。在这些情况下，反垄断法一般会要求垄断企业采取某种补救措施，其中可能包括分拆，这样一来，那种珍贵、美好、堪称一切财富秘密之源的垄断就不复存在了。

但盖茨这里讲的（那种把他的辛勤努力、高明的合同和“借来”的软件变成几十亿美元的魔力）其实是规模经济。这是一种安德鲁·卡内基、约翰·D. 洛克菲勒或迪鲁巴伊·安巴尼都不会陌生的原理。但在软件行业，规模经济产生的效果会比普通行业强好几倍。

首先，软件公司可以从一种叫“网络效应”的现象中获益（我在第三章中简单提过，网络效应在电话网络和范德比尔特的电报网络建设中也发挥着作用——在第七章中，我会回过头来继续讨论）。正向网络效应是指一种产品因使用者增加而为用户带来的额外价值。电话行业的网络效应也许最好理解，一部没有联网的电话基本没有任何价值。但如果你的电话能与另一个人的电话相互连接，这部电话的价值就增加了（假设你愿意跟那个人说话）。进一步说，如果你的电话能与其他所有人的电话建立连接，这部电话的价值则会大大增加。这就意味着，一个网络的用户越多，你就越愿意花钱加入这个网络——只要你愿意跟这些用户说话。铁路行业的情况也差不多，一条铁路网连接的城市、村镇和农场越多，价值就越大。

软件行业的网络效应不止体现在一个方面，其中有一些是通过建立行业标准而产生的直接效应。比如，如果你用微软Word程序编写文档，就可以随心所欲地将文档与其他微软Word用户分享（我写这本书时曾多次与编辑共享文档）。如果你想与其他人密切合作，共同创建文档，那么你们就应该使用相同的软件。一般来说，只要在不同的文字处理程序之间来回转换几次，就会产生一份充满漏洞的文档，这份文档会让所有人的电脑陷入崩溃，结果实习生不得不从头开始重新输入（即使是在个人电脑版Word和麦金塔版Word之间转换也会产生同样的问题）。因此，一款程序的使用者越多，对其他潜在买家的价值就越大。

软件行业还存在间接网络效应，这种效应存在的原因是，某些软件（尤其是操作系统）和配套产品一起使用时会更有价值。我们以微软Windows这样的操作系统为例：为微软Windows编写的应用程序越多，你就越愿意花钱购买Windows软件，因为这样你就可以使用那些应用程序了。这种网络效应不太明显——有时候，用户要达到数千人才能吸引应用程序开发者。但这类间接网络效应非常强大，因为它们不但可以吸引消费者，而且能够吸引企业进行投资。如果微软Windows是

占据支配地位的操作系统，应用程序开发公司就会倾向于优先为微软Windows编写程序。这些公司每写出一款程序，就等于把它们为应用程序开发投入的价值附加到Windows之上。

当然，软件业的直接网络效应并没有许多其他行业大。一台未联网的电话基本没什么用，一条哪都不通的铁道也是毫无用处，但单份微软Word软件仍然优于打字机。不过，软件业运行机制中还有一个需要注意的关键点，这就是：复制软件的成本几乎为零。制造出另一台计算机或iPhone需要耗费昂贵的成本，但软件却能以零成本几乎无限地复制（这种现象在今天尤其突出，因为人们越来越多地以下载方式获得软件，而不是购买装在盒子里的软件）。和大多数行业一样，软件业到一定阶段往往也会出现规模不经济（主要与功能及代码长度的增加有关，会导致软件更易崩溃，更易出现安全缺陷，从而使开发成本大幅增加）。但软件一旦写成，制作拷贝所需的成本就几乎为零了。正如接替比尔·盖茨担任微软首席执行官的史蒂夫·鲍尔默所言："软件公司都是固定成本比较高，因此规模绝对是一切。"

这就意味着，软件业的规模经济不仅像火车和电话网络公司那样适用于需求面，而且像炼油和钢铁行业那样适用于供应面。产量越大，销售利润就越高。这种组合是非常令人兴奋的。

如比尔·盖茨所言，软件行业极强的规模经济效应在某些情况下应该会带来自然垄断。在软件行业，即使不去挖空心思算计（比如像洛克菲勒那样利用同业联盟进行巧妙操纵，像摩根那样出资救助卡内基，或者像迪鲁巴伊那样重新设计许可证迷宫），也一样能占据垄断地位。确实，软件业的规模经济也许是其他行业无法比拟的。市场销量最大的公司不仅产品更有吸引力，生产成本也更低。而这些公司相对于竞争对手的销量优势越大，这种优势就会变得越强。一家软件公司一旦占据统治地位，其盈利和竞争优势就变得坚不可摧了。如果做

这种生意还赚不到钱的话，那简直就是无药可救的傻瓜了。而比尔·盖茨显然不是傻瓜。

## 超越苹果公司

不过，一开始没有人知道盖茨的选择是否正确。在20世纪七八十年代，微软（如其名称所示）只生产软件，而当时很少有人会花钱购买软件（许多终端用户都用盗版软件）。做得好的公司都是生产硬件的（拥有完善的专利保护），至少一开始是这样。1981年，苹果的利润为3 940万美元，销售额为3.34亿美元。而微软当时的销售额仅为1 500万美元，甚至还没有苹果的利润高。

当然，微软暂居劣势也是有原因的。DOS刚上市的时候，这款软件微软要么免费发放（微软与西雅图计算机产品公司签署的第一份MS-DOS合同确实就是这样规定的），要么就卖得非常便宜。微软很快又开始亏本运营一家名叫微软出版社的出版公司，该公司出了一批计算机编程说明书和培训材料。如盖茨所说，此举的目标是建立用户基础和应用程序开发者社群，以便让网络效应发挥作用。但在软件业发展之初，人们还不清楚该行业的网络效应究竟能有多大。

但树立行业兼容基准带来的潜在优势微软应该是了解的。微软以这种方式取得的第一项成就（虽然只是小小的成就）是20世纪70年代推出的编程语言BASIC。当时的应用程序多用BASIC语言编写，而且是免费分享的（当时的风气就是这样），但要想运行程序，就必须得在电脑上安装BASIC。微软一开始虽然很难说服用户掏钱买软件，但该公司还是很快就开始赚钱了。盖茨说："软件是非常个人化的业务，只有借助群体的力量才能成功。我们的利润是通过建立事实标准而获得的。"

不过，即使到了20世纪80年代中期，微软的策略能否成功也还是个未知数。与微软的产品不同，每一代新款苹果电脑都堪称美的化身，它们稳固、安全、易用。苹果公司在1984年“超级碗”期间播出的标志性广告中推出了麦金塔电脑，这是基于图形用户界面的系统首次得到广泛应用。在广告中，一位意气风发的女性将手中的锤子投掷出去，把一大批“寄生虫”从行业标准的铁拳中解放出来。

微软的反应似乎有些笨拙，该公司推出的新型图形用户界面Windows会经常崩溃（老用户可能还记得“蓝屏死机”）。Windows每次崩溃时，你可能都希望让比尔·盖茨也尝尝这种滋味，让他遭一番报应（我也是这样想的）。看到做这种破软件的盖茨最终竟成了全球首富，你也许和我一样，都感到有些吃惊。

不过，有这些刻薄的想法只能说明我这个人缺乏眼光。微软看似疯狂的举动背后其实隐藏着自己的逻辑。盖茨1995年在微软一份内部备忘录中解释称：“（IBM）个人电脑有些地方确实做得随意甚至粗糙。但围绕IBM个人电脑产生的一种现象将成为未来15年中一切事件的关键元素。试图抗拒个人电脑行业标准的公司通常都有这样做的充分理由，但它们都失败了，因为这种现象足以弥补抗拒者看到的任何缺陷。”比尔·盖茨的意思是（他不太善于交流），网络效应的存在（他指的那种神秘“现象”）决定了科技产品的广泛应用比拥有最佳性能更为重要。




伦敦一个高科技广告牌出现了Windows“蓝屏死机”。如果你想不通为什么盖茨能靠卖这些漏洞百出的软件成为巨富，那是因为你没能理解他的财富秘密。（Allan Hailstone）

盖茨在《未来之路》一书中对这个问题做了更清楚的解释，他写道：“在一个快速发展的市场上，只要存在一种稍微优于竞争对手的做法，正反馈循环就开始了。这种情况最容易发生在下面这种高科技产品上，这种产品可以大量制造，而成本却很少增长。”盖茨对软件行业运行机制的描述是很准确的，但他似乎把规模经济和供求关系混为一谈了（好在盖茨并不想拿经济学学位）。他接着写道：“计算机行业学到的最重要的教训之一是，计算机对其用户的价值大小取决于可供计算机使用的各种应用软件的质量和种类。一种正反馈循环开始驱动个人计算机市场。这种循环一旦开始，成千的软件应用程序就出现了。不计其数的公司开始生产内置卡或‘附件卡’，这些卡扩展了个人计算机的硬件能力……虽然个人计算机买主可能不会这样说，但是他们寻找的是一种能够运行大多数软件的硬件，他们需要和熟人及同事使用相同的系统。”

微软的战略决策始终体现出对这种取舍机制的容忍，也就是说，如果一种产品虽然“随意甚至粗糙”，但只要这种随意和粗糙是扩大用户基础的必要条件，就完全可以接受。这就意味着微软会将新产品迅速投放市场（也许不等漏洞完全清除），以期让它们占据主导地位。这还意味着微软宁可一开始比苹果少赚一点，也要把产品，尤其是新产品价格定得很低。但最重要的是，这意味着要确保微软每一代产品都能与之前的产品兼容。于是，微软必须在重大技术革新浪潮（多重任务处理、图形用户界面、网络化、32位操作系统、多线程等）来临时做出巨大让步。年长一些的读者可能会饶有兴趣地（也可能是恼火地）回忆起为使老操作系统的配套程序与微软最新软件兼容而采用的各种权宜之计（比如在“MS-DOS模式”下启动Windows电脑）。

这种做法的代价是高昂的。微软的32位操作系统Windows 95内置了一个用于运行Windows 3.0和3.1应用程序的16位子系统（Win16 Mutex），该操作系统经常崩溃。出现这些问题并不令人意外，因为Windows 95不仅要与早先为Windows 3.0写的应用程序兼容，而且要兼容一大堆电脑硬件。而Windows 3.0本身已经乱得一团糟了，这主要是因为该操作系统要与更早的MS-DOS保持兼容。负责Windows开发的布拉德·西尔弗伯格承认：“（Windows）3.0相当大，也相当慢。”但他解释说，这是必需的取舍：“你不能打破兼容性……从某些角度来看，如果我们能开发全新的操作系统，我们就可以利用已有的经验把系统做得更快……但微软一旦把界面做出来，就基本不会再变了。”

不过，产品更新的延迟、漏洞和系统崩溃等问题对微软来说都是有价值的牺牲。为苹果旧版操作系统开发的应用程序一般都无法在其最新机型上运行。因此，苹果的用户不仅只能使用苹果的产品，而且只能使用苹果的某一代产品。苹果的麦金塔电脑虽然非常炫酷，但却缺少应用程序，销量也很低（上市一年后，麦金塔每月销量仅为20 000台）。

比尔·盖茨也许没那么炫酷，但这没有关系。微软那些土里土气、漏洞百出、不易操作但基本上兼容的软件吸引了越来越多的用户。最终，规模收益递增的逻辑开始导出比尔·盖茨所预测的那种必然结论。1988年，全球有4 000万台与MS-DOS兼容的计算机，1990年有5 000万台，到1995年则增至1.4亿台（这其中约有7 000万台计算机运行的是微软Windows向后兼容的版本）。当时只有3 000万台计算机运行的是DOS以外的操作系统。微软的累积网络效应已经非常强大，穿套头毛衣的史蒂夫·乔布斯就算再时尚，也无力让苹果与微软竞争。只要你拥有一台MS-DOS计算机，就可以运行你能想象的所有出色应用程序，无论是文档编辑、电子制表、电子游戏、音乐制作还是屏保程序。

到1995年，微软的利润率已经达到35%，苹果公司的利润率则仅为6%。更糟糕的是，麦金塔电脑最热门的应用程序是微软编写的。苹果公司首席执行官吉尔·阿梅里奥被解雇了。1997年，苹果公司迫于生存压力，不得不与微软达成一项耻辱的1.5亿美元救助计划。

这种感觉肯定妙不可言。

## 现代垄断者？

有一个严重的潜在问题威胁着微软的生存。微软这时差不多已经占据了垄断地位，在美国操作系统市场上所占份额达到95%。而在现代社会，私人拥有的垄断企业少之又少。

这是因为，强盗资本家时代的大型垄断大都被打破了。“垄断资本主义”时代（之所以叫“垄断资本主义”，是因为当时政府允许营利性私企在无竞争的状态下运营）最后的残留是公共事业公司。这类

企业规模越大，效率越高。一般认为，如果这些企业能成为市场上唯一的服务提供者，或者至少能让它们免受竞争影响，以便尽可能地扩大规模，则消费者将获得最大利益。这方面的例子包括电力和电话公司，监管机构允许甚至要求它们作为垄断企业运营，并对它们的定价进行约束。但最终就连这些企业也受到了威胁。其中一些作为国有企业存活下来（如美国铁路网运营商Amtrak和德国铁路网运营商Deutsche Bahn），但私营垄断企业基本上是不存在了。经营网络业务的公司被分拆，发电厂、铁路和电话服务商都被迫与其他运营者展开竞争（有时是政府所有的企业，有时则是受监管的私营企业）。如今，要想找到不受约束的垄断资本家，恐怕只能去新兴市场了（不过就连卡洛斯·斯利姆最近也被迫分拆了他的帝国）。

但针对软件的知识产权保护一旦建立起来，比尔·盖茨就拥有了一种新的垄断——一种合法的、受法律保护的垄断，也就意味着这种垄断很难被打破。微软的垄断权可以说是受美国宪法和欧盟法保护的。

从20世纪90年代开始，司法机关和政府监管机构就在试图解决这个难题，但收效甚微。如果从理论的高度来说，我们会发现问题在于微软站在两种市场失灵现象的交叉点上，即构思的“公共物品”属性和软件业呈现出很强的规模经济效应的“自然垄断”属性。政府在通过制定知识产权法来解决第一个问题的时候会引发第二个问题，而为解决第二个问题所做的努力又难免会让第一个问题变得无解。要想同时纠正这两大市场失灵现象也许根本就不可能。

微软花在律师身上的那些钱价值就体现在这里。在规模经济行业建立的知识产权让盖茨不仅占据了垄断地位，而且占据了不可动摇的垄断地位。这种垄断地位在20世纪八九十年代得到了市场的检验。当时微软曾利用其在操作系统市场的支配地位来谋求对其他软件产品的市场主导权（特别是文字处理程序和后来的电子表格程序）。微软抢

占主导权的努力在20世纪90年代的“浏览器之战”中达到高潮，当时该公司逾越了许多人眼中的红线。为同网景争夺市场份额，微软在Windows系统中内置了IE浏览器的代码，使其无法卸载。当然，微软完全有权这样做。微软拥有Windows的知识产权，可以随心所欲地对其进行修改。但从事态的发展来看，微软似乎已经有能力利用其对操作系统的垄断来控制整个互联网了。为微软竞争对手工作的一名律师在向美国政府递交的白皮书中提到一种“非常现实也许可能性很大的后果”，即“一家公司会通过对信息传输的充分控制来动摇自由社会的基石”。

这种观点有点夸张，但司法机构确实有必要做点什么。1999年，美国一名法官裁定微软为掠夺性垄断者，因此必须采取某种法律制裁措施。2001年，另一家美国法院也做出了相同的判决。在几年后的2004年，欧盟委员会得出了同样的结论。这些都应该算是些简单明了的案子。微软在法庭上称其并无真正的垄断权，并企图为自己的行为开脱——微软说自己是为了造福消费者，而且根本没有办法将IE代码与Windows代码分离开来。这些观点普遍站不住脚，尤其是在检方发现各种堪称罪证的电子邮件之后。（微软Windows的市场营销主管布拉德·蔡斯曾在报告中写道：“互联网是Windows的一部分。我们将把外壳和IE浏览器捆绑在一起，让其他浏览器都无法顺畅运行。”）美国和欧洲的法庭均判定微软的反竞争行为是对其垄断地位的滥用。




在世纪之交，美国和欧洲的法庭均裁定微软的反竞争行为是对其垄断地位的滥用——但找到合适的制裁方式要比发现问题难得多。（U.S. Department of Justice）

问题在于该拿微软怎么办。美国司法机构已经指出，“最有效”的反垄断制裁措施是分拆垄断企业。问题在于，微软的垄断植根于法律赋予的知识产权，不能像网络实体那样被分割，也不能像工厂那样被分拆。微软在美国和欧洲的反垄断诉讼制裁阶段均指出，任何改变该公司结构的举措都会侵犯知识产权所保护的有限垄断。

不过，美国一家法院2000年还是裁定微软应该分拆——也许应分拆为一家应用程序公司和一家操作系统公司。法院建议的另一项解决方案是责令微软公布Windows的代码，让其他公司能够开发与Windows类似的操作系统。

这似乎是一个决定微软命运的分水岭，但法院并没有坚持要求微软分拆，在一定程度上是因为法院担心此举会损害消费者利益。微软掌控的Windows标准堪比印钞许可证，但不容否认的是，微软确立的行

业标准对消费者来说也很有价值，因其推动了巨大的应用软件市场的发展。此外，由于微软是一家纯粹的知识产权公司，让克隆Windows系统成为可能的制裁措施会严重侵犯该公司的权利。美国一名法官写道，强迫微软向其他公司披露“大量知识产权”有过火之嫌——会导致微软的竞争对手“‘霸占’知识产权”。

最终，欧洲和美国的法院虽然裁定微软存在非法的反竞争行为，但还是以所谓的“行为制裁”方式达成了和解。也就是说，微软的垄断地位不会被触动，但法院会监控微软的行为，迫使其采用能为竞争对手创造公平竞争环境的行为方式。比如，法院要求微软允许计算机生产商和消费者卸载IE浏览器，让其他浏览器开发商能够以它们的产品替代微软的浏览器。这些行为制裁虽然对微软构成了负担，但也显示出，监管机构承认微软的垄断地位是不可触动的，该公司股价随即攀升。微软“拥有标准”的权利得到了捍卫。

对寻找财富秘密的人来说，这可是个重大的消息。100年前，摩根、洛克菲勒和卡内基创建的大型垄断企业纷纷衰落，或者至少受到了反垄断机构和监管机构的约束；而100年后，垄断资本主义东山再起——而且并未像公用事业公司那样在利润或定价方面受到监管约束。

这就意味着比尔·盖茨将获得供他建造未来之家的大笔利润，意味着有朝一日他能够实现自己的古怪梦想，伴着他最喜欢的音乐，从室外一路游到室内。盖茨向《时代》杂志记者炫耀他的泳池时，一名保安警告他：“在游泳池里可要注意，因为湖上的船能看到里面。”盖茨听后笑弯了腰。他解释说，他和梅琳达晚上就待在里面。

他在享受着成功的乐趣。

## 比尔·盖茨的财富秘密

当然，微软始终面临政府监管机构对其利润进行限制的风险，但有一个非常现实的原因决定了这种情况发生的可能性很小，而这个原因与科技行业竞争的本质有关。

微软通过“设定标准”来发挥网络效应的做法是后来所谓“平台策略”的早期范例。Windows一旦成为标准（或平台），就能吸引一个由应用程序开发者、计算机研发者、芯片研发者和计算机周边产品开发者组成的生态系统。这样一来，Windows的价值就不仅包括微软为软件开发投入的资金，而且包括那些公司为它们所有产品投入的资金。平台一旦启动，其价值就会迅速增加。这些平台面临的关键问题是（这里我们可以套用电影《梦幻之地》中的一句台词）：“建好之后，他们会来吗？”在网络效应的影响下，一般会有一个平台占据支配地位，微软的DOS、Windows标准就是这样。

美国政府起初担心微软的垄断会阻碍科技行业的创新，事实证明这种担心是多余的。政府一开始不相信微软面临竞争，但这种想法其实是错误的。在应用平台策略的行业，竞争性质与“普通”行业有很大差别。

多数“普通”行业的公司会彼此争夺市场份额。在这些行业中，风水是在不同竞争者之间轮转的（想想福特、通用、本田和丰田之间的竞争吧）。而平台竞争的参与者则期望某个平台能占据主导地位，并最终“独霸”市场。他们还期望垄断性的市场份额能为他们带来不可思议的巨额利润。在平台行业，公司往往会“为”市场而竞争，而不是“在”市场上竞争。

因此，平台行业确实存在竞争，就连微软这样的垄断企业也一样面临竞争，虽然这种竞争可能不易察觉。如果投资者认为自己能够建起新的平台，他们就愿意投入巨额资本，并且不惜承担初期的高额亏损。的确如此。一个市场为占据统治地位的公司提供的竞争门槛越高，其他公司就越想争取这种地位，愿为新兴公司提供支持的投资者

有望获得的回报也就越高。这类科技产品和服务市场会出现“灾难性闯入”或“创造性破坏浪潮”等特有现象，新的竞争对手会异军突起，似乎一夜之间就能抢占支配性份额。

这也许就是微软虽然在操作系统市场上占据支配性份额，但盖茨仍然觉得微软地位不够稳固的原因所在——我们永远都无法排除某位天才凭借在车库里捣鼓出的平台把微软打倒的可能性。苹果公司20世纪90年代中期在微软手中受辱后能够东山再起，正是得益于平台竞争的力量。投资者为苹果公司取代微软平台的微弱希望投下了巨额赌注。他们的下注似乎获得了回报：苹果公司推出了平板电脑和智能手机，如今，这些设备导致全球个人电脑销量下降，使个人电脑行业在2013年遭遇了史上最严重的滑坡。这是史蒂夫·乔布斯梦寐以求的转折。当有人问他为什么要推出在Windows个人电脑上运行的iTunes版本时，他解释说，这“就像给地狱里的人提供一杯冰水。”

对于微软来说，这也许是个坏消息，但对盖茨的个人财富来说却是极好的消息。苹果近年来的成功表明，平台竞争原理也适用于微软，这就暗示，如果政府对微软的利润水平或定价进行约束（受政府监管的垄断企业常常会受到这种约束），就会在无意中让苹果等公司丧失取代微软的动力。微软年复一年的高额利润是吸引苹果等竞争对手进入市场的诱饵，而决心放手一搏，为自己谋取财富的投资者也愿意做这些公司的坚强后盾。这就是为什么会有发明家窝在硅谷的车库和大学宿舍里搭建新的创新平台，而不去理睬反复督促他们找正经工作的父母。如果美国政府对盖茨的利润进行限制，苹果就不会为取代微软而投入那么多资金，车库和宿舍里的那些发明家会转做投行，而微软的垄断地位则有可能永远保持下去（或者至少会保持很长时间）。

对寻找财富秘密的人来说，这可谓是最精彩的《第二十二条军规》式场景。

盖茨家图书室的穹顶下刻着《了不起的盖茨比》中的一段引文："他经过漫漫长路才来到这片蓝色的草坪上，他的梦想一定就近在眼前，他几乎不可能抓不住的。"盖茨曾梦想成为百万富翁，而现在他早已超越了这一目标。

# 网络中立性

比尔·盖茨是否一开始就有心利用软件行业极其显著的规模经济效应（软件行业的规模经济同时体现在供应面和需求面上，这一点也许和其他任何行业都不同）来谋取利润呢？似乎是有可能的。在20世纪70年代，微软的公司口号是"我们设定标准"，到20世纪80年代初，他则预见自己有可能实现"自然垄断"。盖茨似乎比任何人都更早地认识到（至少是凭直觉领会到）软件业的这种运行规律。

盖茨是否还知道，如果将垄断建立在知识产权之上，就能使其几乎不受反垄断制裁措施影响呢？这种可能性似乎比较小。毕竟，拥有垄断是所有头脑正常的商人心底的夙愿，也许渴望垄断的盖茨只是没想到10年之后政府会拿他开刀。的确，当政府真正采取行动时，盖茨简直是怒不可遏，因为他相信反垄断法是为保护消费者利益而制定的，而他在未收取额外费用的情况下为消费者提供了更好的产品。如果盖茨预料到政府有朝一日会制裁他，那他就肯定不会在公开场合使用"自然垄断"这个词了。

不过，盖茨对规模经济的利用无疑是运用财富秘密的天才之举。当然，模仿微软并不需要什么天才。但知识产权法的存在决定了没有人能模仿微软，这就是问题所在。不过，一个非常聪明的人可能会效仿比尔·盖茨，把他的方法应用于另一个市场。而硅谷也不缺非常聪明的人，世界顶级富豪有很多都采用平台战略（通常建立在知识产权

保护的基础上）。在排名前50的互联网行业富豪中，几乎所有人都拥有有限垄断，或者未来有望获得这种垄断，而寄希望于此的投资者也在为他们提供慷慨的支持。他们的公司（苹果、甲骨文、谷歌、脸谱网和亚马逊）大都曾被控违犯反垄断法。但由于这些垄断公司建立在知识产权之上，即使它们在反垄断案中败诉，制裁措施对它们产生的影响也很有限。许多公司曾被勒令支付罚金或向竞争对手披露关键技术细节，但这些措施都不会导致它们的核心产品和服务被竞争对手直接复制。

互联网行业的老大依然是微软，该公司缔造了身家760亿美元的比尔·盖茨和身家190亿美元的史蒂夫·鲍尔默，还有身家160亿美元的保罗·艾伦（只差一点就能挤进全球富豪榜前50位），他们的个人财富总和在1 110亿美元左右。仅次于微软的是谷歌，该公司充分利用了搜索业务固有的网络效应，并建立了一流的网络广告平台（拉里·佩奇和谢尔盖·布林在这一过程中获得了320亿美元财富）。接下来是甲骨文，该公司创始人拉里·埃利森拥有480亿美元的财富。甲骨文的平台处于商用软件和硬件领域（微软少有的弱势领域，但该公司的市场份额也在迅速增长。不过，微软在消费硬件市场的份额不及苹果）。再接下来是马克·扎克伯格的脸谱网，该公司采取的也许是最简单的网络效应策略（加入脸谱网的人越多，该网站作为联络平台和广告平台的价值就越大）。但简单的策略一样可以收到良好效果，如今，扎克伯格的财富估计高达290亿美元。

当然，科技行业的知名公司还采用了许多其他类似策略。20世纪90年代，eBay凭借网络效应商业模式实现了蓬勃发展，在这种模式下，该公司吸引的买家和卖家越多，价值就越大（虽然eBay近年来遇到了一些困难，但仍在网上拍卖行业占据垄断地位）。运营微博客网络的Twitter是互联网公司第二波浪潮的引领者之一，而即时通信网络业的后起之秀WhatsApp仅用了5年时间估值就达到190亿美元。收购

WhatsApp的Facebook显然认为，WhatsApp的4.5亿用户使该公司在在线即时通信领域拥有无可超越的“网络效应”。

此外还有我尚未介绍的著名高科技公司亚马逊（创始人杰夫·贝佐斯拥有320亿美元财富）。亚马逊一开始利润并不高。该公司从事的是零售业，网络效应并不显著。虽然虚拟店铺使亚马逊的成本低于许多零售业竞争对手，但该公司无法像eBay等公司那样享受滚雪球般的规模经济。然而，亚马逊的用户评分机制（现已被各大网站普遍采用）确实为买家提供了创造价值的平台。

到2005年，经过许多曲折的探索，亚马逊已成为众人眼中应用平台战略的杰出典范。比如，亚马逊能让第三方卖家在其网站上与买家接触，如果第三方营销商为亚马逊上销售的产品做广告，还能获得亚马逊提供的补贴。近年来，零售业固有的供应面规模经济（从本质上说，也就是像电路城那样利用规模优势从供应商手中榨取利润的能力）也开始显现，使亚马逊既能比竞争对手卖得更便宜，又能赚得利润。

在这些知识产权法缔造的现代垄断企业财富不断增加之际，人们也在热议相应的对策。当然，我们可以大刀阔斧地修改知识产权法——甚至像博尔德林和莱文主张的那样取消专利。我们也可以改进反垄断制裁措施，让监管机构能设法分拆建立在知识产权基础上的垄断企业（就像当年分拆皮尔庞特·摩根的北方证券和洛克菲勒的标准石油一样）。哥伦比亚大学的法学教授吴修铭提出了一种“分离原则”，他主张将这些公司分成内容创造者、分销者和硬件生产者。但这类方式应该会导致美国及全球高科技行业股票市场价值瞬间大幅缩水，因此几乎没有什么可操作性。随着知识产权公司价值的增加，上述方式实施的可能性就更是微乎其微了。

除此之外唯一的方法就是采取某种形式的行为救济了。如果你是一名垄断者，并且不幸在反垄断诉讼中走到了宣布制裁措施的阶段，

那么当你听到“行为制裁”这个词时可能会激动得欢呼雀跃，你会拥抱亲吻你的家人，尤其是你的律师。因为行为制裁意味着司法机构基本不会触动你的垄断地位。

在行为制裁措施中，人气最高的是一种通常被称为“中立性”的方式。“中立性”主张通过立法让所有人都能平等进入新垄断者的网络。比如，防止谷歌通过操纵搜索方法来打击竞争对手的措施叫“搜索中立”。使社交媒体账户能够转移至其他服务商的政策被称为“社交媒体中立”（在社交媒体中立的环境下，你可以把Facebook账户无缝移动到Google+或LinkedIn上，就像电话携号转网一样简单）。“中立性”措施得到了美国总统巴拉克·奥巴马的大力支持，其中更有一些措施以削弱网络效应为目标，但总体而言，这些措施越有效，实施起来就越难。因此，数十亿美元的巨款恐怕还是会源源不断地流入垄断者手中（到目前为止，这类举措中最成功的是以传统电信和有线电视公司，而非互联网公司为目标的“网络中立性”措施）。

所以，真正的问题在于，我们怎样才能为自己建立起价值数十亿美元的知识产权垄断呢？

当然，要是这个问题有简单的答案，我就不会写这本书了，我会利用自己的垄断勒死竞争对手和消费者，像卡利古拉皇帝一样赤身裸体躺在金币上打滚。不过，我们还是能从前人的成功和失败中总结出几点有用的建议：

- **要想在软件行业赚钱，你需要有一个平台。**世界上有许多应用程序开发者，但他们一般都赚不到太多钱（记得Corel WordPerfect和Lotus Notes吗？再说远一点，还记得VisiCalc吗？）微软的突破在于创建了一个最早的软件平台（起初是DOS，接下来是Windows），将一端的用户与另一端的应用开发者连接在一起。平台能够享受间接网络效应，因为其他公司会为你的平台

创建应用程序，他们为此投入的资金能使你的平台增值。有了这些网络效应，再加上软件生产的规模经济，垄断便实现了。

- **替代一个平台很难，但对平台进行补充则比较简单。**如果你有很多钱（像苹果一样），你也许想要尝试对微软发起正面挑战。替代平台的好处是能赚到很多钱——比尔·盖茨的豪宅就是有力的证据。追逐这种垄断是很有诱惑力的。但问题是，这样一来你不仅要同包含在Windows中的资金和技术竞争，而且要同包含在为Windows写的所有应用程序中的资金和技术竞争。所以你也许会选择对现有平台进行补充，然后再将其发展成独立的平台。比如，谷歌的网络浏览器Chrome既能在微软Windows上运行，其本身又运行各种各样的应用程序。就连苹果最终也决定以互补品（iPad、iPod、iPhone和iWatch）来挑战微软，而不是展开完全的正面攻击。

- **软件业并不是唯一一个应用平台策略的领域。**比如，信用卡就是非软件平台的经典例证。信用卡将消费者和另一端的商家连接在一起，从而使网络效应发挥了作用：使用信用卡的消费者越多，愿意加入信用卡网络的商家也就越多；而接受信用卡的商家越多，愿意使用信用卡的消费者也就越多。你必须要小心的是，人们手中的信用卡一般不止一张。这就意味着市场上很难形成自然垄断。这种机制要好于完全竞争，但竞争压力依然存在。电子游戏行业也是一样，该行业没有一家公司拥有垄断（因为玩游戏的家庭平均拥有1.4台电子游戏机）。MySpace的失败也正是出于这个原因——用户可以创建不止一套个人资料，这确实挺有意思，但也意味着无法形成垄断（而脸谱网的用户一般只能创建一套个人资料）。如果你想使用平台战略，最好还是确保每位用户只用一件你的产品（脸谱网强迫你用真名的做法可能有点苛刻，但如果你的垄断建立在实名制之上，你也一样会这样做）。大多数人只用一台个人电脑的事实正是让微软实现垄断，并让这种垄断地位难以取代的原因。

- **在垄断确立之前，平台竞争是异常复杂的。**软件行业一度公认先发优势是关键，也就是说，谁的平台能最快聚集最多的用户并产生最大的网络效应，谁就能赢。但事实证明并非如此。原因之一在于，平台拥有两类消费者。比如，微软Windows操作系统的消费者既有计算机用户也有应用程序开发者。应用程序开发者并不是传统行业的供应商，因为微软必须要设法吸引他们为Windows开发应用程序。成功的平台必须能够同时吸引两类消费者，这就需要谨慎地兼顾各方。因此，平台市场往往发展得比较缓慢，在市场上形成的早期优势也比你想象的要脆弱。因此，创建成功的平台有点像蒙住眼睛玩三维象棋。

这确实很复杂。2014年，研究平台竞争的法国经济学家让·梯若尔获得了诺贝尔奖（上文的观点有一部分就是他提出的）。一般来说，诺贝尔奖是不会颁给做简单工作的人的。

有没有靠知识产权赚钱的更直接方式呢？

# 专利派对

2006年，《彭博商业周刊》的一位记者意外捕捉到一幅不同寻常的画面——后来一名评论员称之为“专利派对”。微软前首席技术官内森·麦沃尔德召集了一小批绝顶聪明的人，为他们提供无限量的咖啡、牛肉干和干果。作为干果（当然还有一些钱）的交换，这些人必须集思广益，贡献发明构思。会议室后面坐着来自麦沃尔德的新公司高智发明公司（Intellectual Ventures）的专利律师。他们会记笔记，录下谈话内容，并对着会议室的白板拍照。一天下来，律师们将集思会上提出的部分构思写成专利，他们并不想用这些专利来生产或

销售实际产品，而是要出售专利本身。《彭博商业周刊》记者到访的那一天，大家讨论的话题是手术的未来。

依我看这并不太像派对，但按照当天参加活动的神经外科医生丹尼斯·J·里韦特的说法，吸引他的不是挣钱，而是“与一群背景各异的思想家纯粹为发明而展开交流的机会”。在集思会上大呼“真是太酷了！”的麦沃尔德倒是为现场增添了几分派对氛围。

从20世纪90年代开始，法庭的一系列判决让与软件和商业流程相关的专利保护变得越来越容易执行，专利申请变得流行起来。从某种程度上来说，麦沃尔德的“专利派对”就是这个美丽新世界合乎逻辑的产物：与其先做出软件再申请专利保护，何不先去构思，为软件申请专利，然后再做——或者把构思卖给另一家愿意做的公司？麦沃尔德的公司本身其实并不“做”什么东西。除灭蚊激光外，这家公司基本没有什么真正的发明。该公司的主要业务是生成或购买专利。《彭博商业周刊》的记者称之为“麦沃尔德神秘的创意机器”。从20世纪90年代开始，这类新公司越来越多，被称为“非专利实施实体”。

麦沃尔德的“创意机器”实际上是非专利实施实体的一种罕见形态，因为它会自己生成创意（据称，该公司到目前为止已经分拆出两家初创公司）。大多数非专利实施实体只从其他专利持有者手中购买专利（高智公司也购买专利）。在这个新生行业中，大多数公司都会说自己的商业模式如下：一位发明家产生了一个创意，他想把创意推销给一家大公司。这家大公司喜欢这个创意，但不喜欢这位发明家。于是该公司将创意商业化，但没有付给发明家钱。这时，从发明家手中购买专利的非专利实施实体会参与进来，起诉这家公司，向其索要和解费，以补偿发明家损失的知识产权。

问题在于，发明是一个复杂的过程，人们一般很难弄清一项专利背后的“真相”。麦沃尔德曾在全国公共广播电台的要求下例举了一位受该公司保护的发明家，这位发明家名叫克里斯·克劳福德。1998

年，克劳福德因发明通过连接在线服务提供商来实现数据备份和购买软件等功能的技术（现在包括微软在内的许多公司都提供这类服务）而获得了一项专利。全国公共广播电台采访的一名专利律师称，其实1998年已经有很多公司在这么做了，所以这项专利根本就不应该批。此外，这项专利的相关构思是一家科技公司的四名同事在周六举行的一系列例会上共同得出的。由于当时的技术（采用通过电话线连接的调制解调器）还无法支持在线备份，项目最终被放弃。克劳福德当时负责做记录，过了一段时间，他把自己的笔记带到专利局，为尚未付诸实施的构思取得了专利（最关键的是，他只为自己申请了专利，虽然他的同事都应被列为共同发明人）。

这些信息都是在一项诉讼案中（一家名为Oasis Research的公司起诉18家企业非法使用克劳福德的专利）披露出来的。多数公司都选择了庭外和解，但也有两桩案子上了法庭。克劳福德的专利最终被撤销，当局给出的部分理由是克劳福德未列出共同发明人的名字。在打官司的过程中，人们发现Oasis Research可能是高智公司的壳公司。Oasis Research公司90%的和解费都付给了高智公司，而这其中17.5%的钱又会付给克劳福德。

虽然高智公司（通过Oasis Research出面打官司）败诉了，但该公司仍然凭借这种策略赚到了钱，因为有16家公司与其达成庭外和解。和解条款是写在保密协议中的，因此我们根本无法了解高智公司究竟赚了多少钱。据一家起诉Oasis Research的公司称，Oasis Research一开始要求该公司支付2 000万美元。还有一家与Oasis Research和解（因此无权透露相关信息）的公司匿名对全国公共广播电台大倒苦水："这个案子对我们打击很大。说我们侵犯知识产权根本就是凭空捏造，但我们打不起官司，就连和解也弄得我们不得不裁员。"这件事的经过错综复杂。和许多专利诉讼一样，即使在细节公之于众之后，人们还是弄不清各方的角色和动机。但不管从哪个角度

来看，所谓非专利实施实体挺身捍卫小发明家权利，与窃取专利的大公司做斗争的说法都很牵强。

谷歌对麦沃尔德的公司有另一种称谓，即“专利蟑螂”。据说高智公司从公司和发明家手中购买了约7万项专利，并称其目前拥有约4万项“知识资产”（其中应该包括该公司希望打造成专利的集思会创意）。高智公司称其将把构思授权给有需要的公司。而公司方面则说它们已经拥有这些构思，并且已经在对构思进行商业化，它们认为高智公司是在敲竹杠。于是，非专利实施实体“提供”授权之举很快就会演变成一场诉讼。谷歌一名发言人称，高智公司是用“质量低劣的专利向真正在创新、真正做产品的公司敲诈勒索”。摩托罗拉的一名发言人则表示，麦沃尔德的诉讼“建立在过于宽泛的专利主张之上，意在勒索创新成果”。（当然，这些公司在诉讼中都站在麦沃尔德的对立面上，因此我们要有保留地看待这些说法。）

不管站在论战的哪一方，我们显然都回到了马库斯·克拉苏的世界。知识产权的膨胀让人们开始为攫取他人财产而公然掀起战争。征服再一次成为财富的秘密。这些战斗中的百人队长是律师，而现代军团争夺的财产则是创意。

美国专利局对待专利持宁滥勿缺的宽松态度是可以理解的。你真想让政府官僚来决定哪些创意离谱到没有资格获得专利吗？再说了，要判断一项新专利是否与现有发明重复，需要训练有素的专业人员花好几百个小时来查阅专利资料。因此，美国专利局批准了许多愚蠢的专利。请看编号为5 443 036的专利：“诱使猫做运动的一种方法是，将便携式激光器发出的可见光束投射到猫附近的地板、墙壁或其他不透明表面上，然后移动激光束，让亮光以猫感兴趣的方式规律地移动。”专利局的思路是，在没有把握的时候姑且为专利申请人放行，然后再让司法系统剔除违犯专利法的案例。

现实就是这样的。建筑物、土地或汽车等实体财产的产权界限大都非常清晰。但在创意可以成为财产之后，产权就很少有清晰的界限了。因此，在这片灰色地带展开的诉讼有望带来丰厚的利润。从20世纪90年代开始，对创意所有权的争夺已经变得极其频繁。美国国际贸易委员会公布的数据显示，2000—2011年，知识产权相关调查案的数量增加了逾530%。高智公司等非专利实施实体在这类争夺战中扮演的角色类似罗马军团：它们自己没有任何产品，因此反诉对它们的影响几乎为零。

从本质上说，非专利实施实体就是为诉讼而生的。虽然打官司对科技公司的管理者来说是件费钱的烦心事，但非专利实施实体的管理者却将其视为核心业务。到2012年，有非专利实施实体参与的诉讼案已经占据专利诉讼的大半（60%），而两年前则仅占29%。2011年，由非专利实施实体提起的诉讼产生了总计约290亿美元的费用，有超过5 000家公司或个人成为被告。2005—2011年，非专利实施实体提起的诉讼案增加了3倍，2011—2012年又增加了1倍。大型企业对此展开了颇为有效的反击，它们把自己的专利授权给非专利实施实体，这样就可以利用手头用不着的专利来赚钱了。（足够讽刺的是，高智公司似乎就是这样一家公司，一开始还获得了来自微软、英特尔、苹果、索尼和诺基亚的支持。）在争夺知识产权的战争中，小企业成为主要受害者，它们无力承担诉讼费用，因此往往会选择和解。2011年被非专利实施实体起诉的公司年收入中值为1 080万美元，标的额在100万美元以上的专利侵权案的诉讼费用中值为250万美元。索赔金额超过2 500万美元的侵权案总诉讼费用平均在500万美元左右，相当于上述公司年收入的一半，在很多情况下，一场官司就足以决定这类公司是盈利还是破产。

麦沃尔德的公众形象与比尔·盖茨并不太一样。麦沃尔德显然是个天才，也许有点书呆子气，但和盖茨不同的是，他对创意本身的兴趣似乎比对赚钱更大。麦沃尔德在微软担任首席技术官时写过一批让

他声名远扬的前瞻性备忘录，其中包括《信息高速公路上的牺牲品》。他在文中提出，微软必须通过大刀阔斧的改革来顺应互联网的崛起（微软确实这样做了，让那些说大公司不可能如此灵活的怀疑者困惑不已）。麦沃尔德还与比尔·盖茨共同撰写了《未来之路》，对盖茨豪宅引人入胜的描述就出自这本书。

和盖茨不同，麦沃尔德和他的公司兴趣在于站在专业高度上探索各种杂七杂八的学问。麦沃尔德曾与人共同撰写过一篇关于雷龙生理构造的论文（该论文认为雷龙的尾巴能够打破音障），刊登在同行评审期刊《古生物学》上。他还写过一本长达2 438页的烹饪书《现代派烹饪：烹饪的艺术与科学》，这本书赢得两个奖项，其中一项是年度烹饪书大奖。麦沃尔德显然是一个把思考当作人生最大乐趣的人。他与《华盛顿邮报》的一名记者在史密森自然历史博物馆漫步时曾严肃地告诉这位记者："梁龙和现存的任何动物都不一样。"但麦沃尔德也很富有：到2013年，据说他的身家已超过6.5亿美元，而高智公司已经利用其专利赚得逾30亿美元。麦沃尔德说："大家对我们的业务和我们的经营方式存在误解。"

升阳电脑前首席执行官乔纳森·施瓦茨说："内森·麦沃尔德是个绝顶聪明的人。通盘考虑的话，他也许是地球上最富有的人。他对专利制度的套利干得太漂亮了。"

# 第七章
# 超级富豪的七大秘密



不久前，我和我们公司的首席执行官产生了一点矛盾，我没能斗过他，结果被公司放了一段业内所谓的“园艺假”，也就是说，有那么几个月的时间，公司会付钱让我不要上班（这种假真是多多益善啊）。于是我决定去德国骑行三个星期庆祝一下。不过此行大都花在躲自行车上了，因为自行车道上有很多退休老人在摇摇摆摆地骑电动自行车（品酒也是很流行的旅游项目）。在这次旅行中，我骑车飞速

经过（准确地说是累得呼哧带喘）多瑙河沿岸一座快被人遗忘的小城，这个小城靠近德国与奥地利边境，名叫雷根斯堡。

在1663—1806年的神圣罗马帝国时期，帝国议会就常设在雷根斯堡。神圣罗马帝国在鼎盛时期版图庞大，囊括现代德国、奥地利、捷克、瑞士、荷兰、比利时、卢森堡和斯洛伐克的大部分地区（还有法国、意大利和波兰的大片区域）。单凭这一点，雷根斯堡就完全可以算是欧洲的政治首都了。

如今，雷根斯堡已不再是尽人皆知的重镇，19世纪神圣罗马帝国灭亡之后，这个小城就变得默默无闻了，但雷根斯堡充满中世纪风情的市中心今天依然昭示着往日的辉煌。街道两旁是古老的建筑；市中心逾1 000座中世纪建筑鳞次栉比，还保留着古罗马兵营（雷根斯堡正是由此得名）的高塔和大门。雷根斯堡的另一历史遗产是，这里是图尔恩和塔克西斯家族（the family of Thurn and Taxis，德国最富有、最不可思议的家族王朝之一）的发祥地。

图尔恩和塔克西斯家族的发家史有些不可思议，因为他们是靠送信起家的。邮政服务似乎是再普通不过的事情，但在中世纪的欧洲，由于路况极差，而且常有强盗出没，送信是要承担很大风险的——寄件人也要担风险，因为你寄的东西越贵重，邮差就越有可能把它卖掉，上演人间蒸发，然后靠赚来的钱过活。在中世纪，塔克西斯家族（更准确的说法也许应该是宗族，因为他们人数众多）专做邮政服务，他们因勇敢和可靠而享誉四方。15世纪初，塔克西斯家族一位叫罗格·塔克西斯的人甚至成了王室成员。但让这个家族获得稳定财源的则是一位名叫弗朗西斯科的成员。1489年，弗朗西斯科开始为哈布斯堡王朝管理从布鲁塞尔通往现代奥地利、法国和西班牙等国境内的邮路。这逐渐成为一项为国王运营主要邮路的合同。与此同时，塔克西斯家族的其他成员也获得了因斯布鲁克、威尼斯、米兰和西班牙等地的邮政业要职。

塔克西斯家族在某个时候实际上建立了第一个具有显著现代特征的邮政服务体系，这种服务以驿站中继系统为基础：主干线沿途的驿站内会备有新的马匹，能让骑马送信的邮差交换马匹后继续迅速赶路。当然，这种方式以前也用过。早在1 000多年前，罗马帝国就创建了名为“国家邮驿”的高效公共邮政系统，该系统也建立在类似的机制之上。但塔克西斯的系统融入了两项合乎现代人心目中正常邮政服务的创新元素：其一，它面向大众（不仅仅是政府）；其二，寄件人委托塔克西斯的邮差来递送邮件（之前的系统大都要求用户派遣自己的邮差）。这是一项重大突破，但在现代历史学家看来，造就这项突破的原因却平淡无奇，从本质上说是因为神圣罗马帝国在付账这件事上很不靠谱（跟皇帝可不好开口提你不同意他再赊账了）。于是塔克西斯家族想找新的、更守信用的客户。这个家族有位成员（他给自己的姓加了“图尔恩”，因为塔克西斯家族的人太多了）想出了向大众提供邮政服务的主意。而在当时，这种想法付诸实践的时机也已经成熟：识字的普及让普通人第一次有了寄信的愿望。该想法得到了神圣罗马帝国皇帝的支持，1543年，图尔恩和塔克西斯家族的一位成员被任命为帝国邮政大臣，这个职位实际上让该家族垄断了欧洲大片区域的邮路。1574年，图尔恩和塔克西斯家族更是获得了世袭邮政垄断的特权。

毫无疑问，法定垄断是件非常美妙的事情，当然，如果有不仅覆盖一个行省或国家，覆盖整个帝国的法定垄断，那就更加美妙了。可想而知，图尔恩和塔克西斯家族能从中获得多少丰厚的财富。用“海纳百川”这种诗意的说法来形容该家族可谓恰如其分。直到200多年后的1800年，这项垄断仍能为该家族带来近900万美元（换算成今天的货币）的年收入——当然这与真正的鼎盛时期已经相去甚远。

图尔恩和塔克西斯家族基业长青的一大原因是，他们对邮政的垄断已成为神圣罗马帝国的财源，因为他们每年都要为维持在各地区的垄断权而向帝国国库缴纳一定费用。这个家族已从微不足道的服务提

供商变身为帝国收入的重要来源。不过，他们还承担着另一项重要职能。对邮件的完全控制使他们有机会侦查敌对势力之间的通信往来，保障帝国的通信安全——该家族在请求哈布斯堡王朝皇帝为他们延长垄断期限时就强调了这一好处。

图尔恩和塔克西斯家族1695年被封为神圣罗马帝国贵族，成为一种颇具现代特征的新式贵族。在中世纪，多数贵族都是地主，而图尔恩和塔克西斯家族则把邮政服务当作自己的封地（他们还弄到了一套贵族谱系和纹章，纹章上带有比较显眼的邮号图案）。在权力巅峰时期，这个家族把持着政界要职，甚至在雷根斯堡的帝国议会担任皇帝的代表。

但他们后来遇到了一些麻烦。神圣罗马帝国的权力在萎缩，而图尔恩和塔克西斯家族要依靠皇室保护才能维持垄断。1648年签署的《威斯特伐利亚和约》结束了“三十年战争”，神圣罗马帝国境内的领地几乎完全取得独立。当时，神圣罗马帝国已经名存实亡。随着政治保护的减弱，图尔恩和塔克西斯家族对一些地区的邮政垄断权开始丧失。到了100年后的1806年，拿破仑在奥斯特利茨战役中大败神圣罗马帝国，导致该帝国正式灭亡，世袭帝国邮政大臣一职的图尔恩和塔克西斯家族命运也危在旦夕。“帝国邮政”解体后，图尔恩和塔克西斯家族的收入大幅下降——这个富可敌国的家族失去了最重要的收入来源，只能依靠啤酒酿造等几项边缘业务了。（带我在雷根斯堡参观图尔恩和塔克西斯家族城堡的导游是个热情的德国小伙子，他轻描淡写地说，这些掌控邮政大权的人急需寻找“新的经济基础”。）

这时，最后一任邮政大臣的妻子特蕾泽公主非常勇敢地沿多瑙河南下，来到了普雷斯堡（即今天的斯洛伐克首都布拉迪斯拉发）。当时各方正在这里商讨如何分割战败的神圣罗马帝国。特蕾泽并没有什么谈判资本。这个家族拥有财富，但没有军队，因此他们更有可能成为打击对象，而不是制定条款的人。但特蕾泽还是闯了进去，利用自

己的优势（主要是高雅的品位和在精英阶层的人脉）在普雷斯堡正式谈判的间隙主持了一些非正式讨论。她肯定为来宾准备了一些上乘的鸡尾酒。特蕾泽最终在邮政服务领域成功地弄到了一项私人垄断权，范围覆盖好几个帝国分裂后产生的国家，其中包括法国（拿破仑为此特别下达了命令，虽然终结神圣罗马帝国的正是拿破仑的军队）。图尔恩和塔克西斯家族有过辉煌的往昔，而新安排让这个家族的“经济基础”变得更加坚不可摧了。

当然，封建时代最终走到了尽头，但这时图尔恩和塔克西斯家族已经富有到势不可当的程度了。20世纪他们在欧洲全境总共卖出或被迫放弃了逾25座城堡。他们还曾拥有意大利湖区贝拉焦绝美的塞尔贝洛尼别墅（现在属于洛克菲勒基金会）。这就是他们损失的全部财产了。直到今天，这个家族仍在雷根斯堡附近拥有6座城堡。你可以在雷根斯堡欣赏到图尔恩和塔克西斯家族令人称奇的藏品，比如镀金马车和镶满珠宝的鼻烟盒。他们仍然是德国最大的私人土地所有者之一。2014年，阿尔贝特·冯图尔恩和塔克西斯以16亿美元的身家再度跻身《福布斯》全球富豪榜。当时他已是富豪榜的资深人士：第一次上榜时年仅8岁。他现年32岁，单身，喜欢社交派对和摩托车赛。



图尔恩和塔克西斯家族世代相传的城堡。这个家族出售或被迫放弃了逾25座城堡，但他们依然在雷根斯堡附近拥有6座城堡，其中包括图中这座。（Werner Böhm）

接下来，我们就要介绍超级富豪的第一大秘密了。

# 第一大秘密：不追求最好，追求唯一

任何正儿八经讲商业策略的书籍都会告诉你，利润是由许多内因和外因共同决定的。电路城抓住了电子产品消费需求增加所带来的机遇，但因竞争加剧而走向衰落。LTCM也是被业内竞争对手挤垮的。瑞来斯实业在与Bombay Dyeing展开的商业和政治斗争中险些落败，近年来，该公司业绩更面临亚洲和中东新建炼油厂以及中国需求下降等因素的威胁。微软则先后遭遇了计算机网络等技术的发展和互联网的崛起，现在又要应对平板电脑和智能手机等新兴产品带来的挑战。

迈克尔·波特著名的“五力模型”阐述了这类挑战及其对行业利润产生的影响，这“五力”包括：替代品的威胁、新进入者的威胁、同业竞争者的竞争程度、供应商的议价能力以及购买者的议价能力。前两种力量和后两种力量通常被视为影响现有从业者竞争态势的外部压力。“五力模型”是一种强大的工具，能够帮助人们发现利润丰厚的商机，判断某个行业究竟有多大的利润空间。

当然，如果你考察一下超级富豪的第一种习惯做法，你就会把这些理论统统抛到脑后。

1659年，安特卫普市曾试图建立一家挑战图尔恩和塔克西斯家族的邮政服务机构。这家机构价格应该比较便宜，或者质量比较好，但被扼杀在了摇篮里。神圣罗马帝国皇帝派出军队来捍卫垄断权，安特卫普象征性地抵抗了一下，但很快就投降了。5个准备当邮递员的倒霉鬼被处以绞刑。

当然，即便有如此强大的支持者，图尔恩和塔克西斯家族也还是要为一些与“五力”相关的问题操心，诸如驿马供应、替代性服务（比如人们自己送信）、弄丢信件时遭投诉等。但坦率地说，这些都无须过分担心，因为他们的生意无论如何都会有巨额利润。这毕竟是一项法定垄断，而且时间持续几百年之久。电路城的一两个战略性错误让该公司遭遇了清仓甩卖，LTCM不慎犯下的一两个错误几乎引发了全球金融危机，但图尔恩和塔克西斯家族犯一两个错误则没什么大碍。

经济学家会告诉你，即使是没有任何竞争压力（就连竞争威胁也没有）的法定垄断企业往往也会寻找最优价格点（当然，不是对消费者最有利，而是对垄断企业收入最有利的价格）。但假如图尔恩和塔克西斯家族因贪心而大幅偏离这个最优价格点，又会发生什么情况呢？他们那一年也许会少赚几个镶嵌珠宝的鼻烟盒，但仍能赚得盆满

钵满，即使过了14代，图尔恩和塔克西斯家族的人也依然无须为生计奔波。

我最近参加过一次会议，会上有人问来自科技行业的首席执行官梅格·惠特曼，在eBay和惠普担任主管的经历给她带来哪些经验教训。她回答说：“永远、永远、永远要以消费者为出发点。”我们经常能从企业高管口中听到类似说法，这样说当然是很有道理的。惠特曼的意思是，公司遇到问题时往往会下意识地把关注的焦点放在分析和纠正内部问题上，而不是去看市场上发生了什么。她是想告诉听众，要想扭转弱势，其实应该先把目光转向消费者。

这样说也许没错，但前提是要有竞争对手存在。只有在竞争对手可能比你更重视消费者的前提下，你才需要去关注消费者。如果没有竞争对手，即使你根本不考虑消费者也没有问题。曾有消费者指责印度国有电话垄断公司的服务太差，说在印度装电话得等8年之久，而该公司主管C·M·斯蒂芬则辩解称，如果想装电话的人多到要排8年队才能装上，那肯定是因为公司提供的服务确实很棒。他这样说就是把法定垄断产生的奇迹与消费者赞誉混为一谈了。我可以打包票，在竞争市场上，如果哪家公司胆敢让潜在消费者坐8年冷板凳，这家公司肯定好景不长。

许多谈个人致富经的专家会劝你力争做到最好，他们会建议你走自我完善和自我成长之路。商业书籍会告诉你如何让公司走向“卓越”或“杰出”。励志大师则会教你如何改变心态，发挥与生俱来的潜力。但这些路其实都很难走通。LTCM的天才都是最出色的，但他们却一分钱也没赚到。电路城同样是最出色的（美国仅有的11家做到“从优秀到卓越”的公司之一，而且高居榜首，把第二名甩得很远），但最终却被迫贱价甩卖资产。

不要追求最好，而要追求唯一。

可惜，在现代社会，要想找到一个能授予你垄断权的政府是很难的。不过你不妨去新兴市场找找看。卡洛斯·斯利姆在墨西哥成功实现了这一目标。阿尔及利亚国内的“政治金融势力集团”（拥有强大政治势力的商人）依靠受政府保护的贸易垄断公司获得了丰厚的利润。俄罗斯寡头弗拉基米尔·波塔宁也一度拥有电信垄断企业Svyazinvest的部分股权。

就连发达国家也有几个这样的案例——比如，美国有三家评级机构分享法定垄断权，这种垄断虽然不是由一家机构独占，但至少比自由市场竞争要好。任何需要政府许可或者涉及政府供应或采购的行业都是寻找这种机遇的风水宝地。比如，美国有一家叫必能宝的公司，依靠与美国邮政署的密切关系，该公司最终占据了大宗邮件市场100%的份额。到20世纪50年代末，美国约半数的邮件都是由必能宝的机器处理的。该公司当时的利润率也顺理成章地超过了80%，其垄断地位更是维持了40年之久。

当然，还有科技行业。科技业大佬们常说“科技公司利润高是因为它们创新能力很强”这样的话。但这其实只是冰山一角，许多行业的公司都具有创新能力（比如，金融业拥有一批拿诺贝尔奖的数学家）。但金融公司的创新无法申请专利，因此它们必须通过其他途径来寻找利润。此外，即使是在科技行业，利润最高的公司也未必是最领先的创新者（比如，微软在图形用户界面、多任务处理、网络、互联网和移动设备等领域均落后于竞争对手）。科技公司之所以利润高，是因为它们拥有专利，而这些专利为它们带来了微型垄断。如果竞争对手企图以侵犯版权的方式模仿一家科技公司，政府会出面干预并予以制裁。

当然，图尔恩和塔克西斯家族早在几百年前就已经证明了这条基本原理。商业策略的最终成就并不是公司的发展壮大，而是把竞争对手斩尽杀绝。

# 第二大秘密：规模依然是王道

经典的财富秘密从来不会过时，下面就是一条颇具复古风的财富秘密。

汤姆·彼得斯和小罗伯特·H·沃特曼在1982年出版的著名商业书籍《追求卓越》中记录了商业模式的一种重要转折。作者对50多家业绩出众的企业进行了结构性访谈，对这些企业取得出色业绩的原因做了全面分析，并在此基础上得出了一些结论。和波特的“五力模型”一样，这项20世纪70年代末的研究也建立起了一个框架，其中包括七大要素和对杰出企业八大属性的总结。这些要素和属性包括“结构”“技能”“风格”“共同价值观”“以人助产”和“贴近顾客”等。

换句话说，他们有点过分强调人的因素，但当时这是一种革命性理论。在此之前，美国企业追求的主要是扩大规模，因为规模能提供对手无法逾越的竞争壁垒。想想范德比尔特、洛克菲勒和卡内基吧。这些强盗贵族后来虽然因遭遇竞争对手而损失了一些利润，但由于他们（特别是卡内基）身处规模经济行业，所以通常还是能有可观的盈利。

彼得斯等人则提出了新的观点。他们认为，保持专注和专业（用他们的话说就是“不离本行”）比追求规模更重要（我们今天听到的说法可能是，一家企业应该专注于“核心竞争力”）。彼得斯和沃特曼称，企业的优势并不是由规模经济带来的，而是来自员工动机等软性要素，在这些方面，有些公司比其他公司做得更出色。他们认为：“你们长期以来斥之为难以驾驭、不理性、直觉、非正式组织的一切事物，其实是可以管理的。”

彼得斯和沃特曼援引了许多证据来证明公司规模并非越大越好。比如，大公司的劳动纠纷非常严重，雇员超过1 000人的工厂平均每人

每年会因罢工等劳动纠纷而损失两天的劳动量。而员工人数在10~25人的工厂人均损失则仅为0.02天。这两位麦肯锡顾问还认为，组织规模越大，创新能力就越弱。他们生动地描述了大公司是如何深陷官僚体制泥潭的。（他们在研究中发现一家公司有325个工作组，“在过去三年里，没有一个工作组完成过任务”。）彼得斯和沃特曼颇为赞许地援引了摩托罗拉那位“务实派”总裁的话：“如果你把更多的人放在一个屋檐下，就会把事情搞砸。”

我在前文谈过，这些就是困扰商界几十年的“规模不经济”问题。强盗贵族旗下那些规模首屈一指的企业在管理上也面临挑战，事实上，它们的管理水平可能还不如彼得斯和沃特曼研究的那些20世纪70年代的工厂。卡内基旗下的埃德加·汤姆森钢铁厂有5 000名工人，劳动纠纷非常严重，该厂曾发生过一起臭名昭著的罢工事件，有10个人在粗暴的镇压中丧生，还有数千人受伤。在现代社会，杀死罢工的工人显然是为法律所不容的。

所以，彼得斯和沃特曼说得确实有一定道理。到20世纪70年代，单纯追求规模已不再是行之有效的财富秘密了——至少对美国大多数行业来说如此。在强盗贵族时代，规模曾造就了世界上前所未有的巨额财富，这主要是因为当时的企业很难上规模，而且强盗贵族通过种种手段将规模经济转变成为财富的秘密。卡内基斥巨资兴建的埃德加·汤姆森钢铁厂规模庞大，竞争对手即使花费多年时间也无法与之匹敌。美国股市充斥着操纵和利益冲突交易等种种问题，导致人们不愿投资，所以想同卡内基一决高下的竞争者很难筹到所需的资金。（这种情况至少持续到20世纪初，当时卡内基开始面临竞争压力，所幸摩根伸出了援手。）此外，由于当时没有反垄断法，因此企业可以随意利用自己的规模来威胁供应商和竞争对手。洛克菲勒那个中途夭折但却大获成功的南方改良公司协议也许就是最极端的例证。

然而，在20世纪70年代的美国，这些优势已经荡然无存。当时美国已经开始严格贯彻全面的反垄断法。全球范围内出现了许多大型竞争对手，它们把商品销往世界各地。此外，这时资本市场已经发展得非常健全，完全可以为企业提供充足的资金，供它们挑战任何竞争对手（别忘了，LTCM一开始就拥有逾10亿美元资金）。在这种大企业迫于法律约束而无法利用规模优势，并且要同规模相当的公司展开竞争的环境中，管理水平较高的公司确实更容易胜出（如彼得斯和沃特曼所述）。

但问题在于，《追求卓越》中揭示的七大要素和八大属性也不能算财富的秘密。遵循这些指令行事的公司高管又开始追求“做业界最优”这个不切实际的目标了，他们也许能赚到一两个百分点的利润，但很快就会被竞争对手模仿。彼得斯和沃特曼写道，“软即是硬”，但其实并非如此。拥有充满动力、善于创新的员工确实很好，但你根本无法阻止竞争对手发现你成功的秘密，也无法阻止他们模仿你的经营方式。但拥有规模就不一样了。其他公司也许知道自己需要把规模做大，但却无法获得必要的融资。拥有知识产权也不一样。其他公司也许知道你在做什么，而且能够模仿你做的东西，但法律不允许它们这样做。单是让你的竞争对手天天都带着这种挫折感生活就比什么都值。不过就算没有挫折感，能利用这种强有力的优势赚取利润也是非常不错的。

许多商界领导者会追求“软性”管理。但也有一些富有远见的人懂得规模依然是王道，因为规模仍是财富的秘密，只要设法发挥规模优势即可。比如，在迪鲁巴伊时代的印度，规模是许可证制度下的制胜法宝。企业主会以规模效率为由说服官僚向他们发放产能巨大的许可证，把所有竞争对手都挡在门外。的确，对多数新兴经济体（包括当代印度）来说，规模仍然是财富的秘密。这在一定程度上是因为，这些国家的国内资本市场大都不够成熟，无法连续几年甚至几十年为尚无盈利的大企业提供发展所需的资金。

在美国实施宽松的反垄断法之后，零售业成为另一个靠规模产生稳固优势的行业，因为零售商能够利用自己的规模来要挟供应商。对于这一点，可以说没有什么人比沃尔玛的萨姆·沃尔顿理解得更透，而全球排名前12的富豪中有4位都是沃尔玛缔造的（这4位富豪全部属于沃尔顿家族）。沃尔玛的低价极其出名，但这种低价是靠挤压供应商利润，而不是压缩公司自己的利润实现的（沃尔玛利润还是很可观的）。亚马逊的经营理念也与之类似。尽管亚马逊创立以来大多数阶段的利润都很低，但华尔街还是积极向该公司注资，期望亚马逊有朝一日能变成一家“一网打尽”（亚马逊的宣传口号）的店铺，大到能榨取全世界每家生产商的利润，把它塞进自己（及其投资者）的口袋里。

我这样说有点夸张，但从这些巨型零售商身上，我们的确看到了在全美乃至全球范围内实现电路城首席执行官理查德·夏普眼中愿景（即市场支配地位带来低价，低价又进一步巩固市场支配地位的良性循环）的可能性。这段彩虹的尽头便是自然垄断。只要一想到这一点，我就会感到一阵眩晕。有朝一日也许会有一名全球零售业垄断者诞生。当然，零售业肯定会有规模不经济，但目前巨型零售商的规模似乎还没有达到上限。去买亚马逊的股票吧，连同希望一起买下来。

如彼得斯和沃特曼所言，问题在于大多数行业都会很快出现规模不经济。比如，钢铁行业并不存在一家能满足全球所有钢铁需求的巨型钢铁厂。扩大小企业规模只能把效率提高到一定程度，一旦超过这个限度，它们的效率就降低了。因此，虽然全球钢铁市场远没有达到完全竞争的程度，但确实有许多钢铁公司在展开激烈的竞争。

真正能在全球范围内实现“自然垄断”的行业确实为数不多。与该标准接近的是我之前提到的大型客机行业，在全球范围内，制造大型客机的其实只有空客和波音这两家公司，它们都能从政府那儿获得巨额补贴。如果没有补贴的话，也许就只剩一家公司了。另一个规模

经济效应非常强的行业是资产管理行业：管理大笔客户资金和管理少量客户资金往往成本相当（从营业间接成本的角度来说）——你做的投资是一样的，只是用更多的钱来做。但到了某个阶段，规模不经济就开始显现了，由于资金规模太大，这些投资开始影响市场走势——LTCM在鼎盛时期就受到这个问题的困扰，该基金不得不抛弃其基于模型的核心策略，转而采取其他交易策略。

其实在我看来，规模经济强大到能在全球范围内产生自然垄断的只有计算机软件行业，而属于该行业的微软曾在全球个人电脑操作系统市场占有逾90%的份额。有人也许会说，计算机软件并不是“真正的”产业——它之所以能以现在这种形式存在，完全要归功于知识产权法。多数“真正的”产品都不可能以零成本无限复制，因此无法享受这种惊人的规模经济。（还有一个建立在知识产权法之上的行业是地方报纸，该行业到最近为止都是趋于垄断的，不过垄断范围仅限于发行报纸的城镇。）

但这些行业（零售业和软件业）都拥有实实在在的利润。对寻找财富秘密的现代人来说，这些显然都是最值得关注的领域。

不过，有时候我们也应该关注一下不那么显而易见的东西。

# 第三大秘密：去商业环境最恶劣的地方淘金

20世纪70年代发达国家大企业面临的困难暴露出一个更广泛的问题。总体而言，北美和欧洲大多数国家的商业环境变得越来越好。公司治理标准在完善，资本市场在发展，法律体系变得更加可靠，公司税率在下降，官僚干涉也有所减少。到20世纪80年代，随着私有化的

推进和政府机构的精简，这一进程进一步加快，在美国和英国尤其突出。但总体来说，这些变化对财富的秘密是非常不利的，因为它们促进了市场竞争。创业变成了轻而易举的事情，成功的中型公司能够迅速发展壮大，与业界知名巨头一决高下。

不过，世界上有许多地方仍然是财富秘密的天堂。其中最著名的当属俄罗斯。20世纪90年代，人们曾普遍期望政治民主化和广泛的私有化能塑造出一个新俄罗斯。俄罗斯确实变样了，但俄罗斯新贵的面貌却与人们想象的不一样。世人期待的是俄罗斯的乔治·华盛顿或圣雄甘地，但他们却迎来了数十位俄罗斯的西尔维奥·贝卢斯科尼和伯尼·埃克莱斯顿——这是一个新的商人阶层，他们冷酷无情、讲求实际、背景复杂，而且不按规则出牌。

还有一件出乎意料的事情是，民主和私有化在俄罗斯酿成了经济灾难。1991—1996年，俄罗斯约有18 000家工业企业被私有化。这对俄罗斯经济产生了负面影响，导致经济规模收缩到过去的一半左右。俄罗斯人的平均预期寿命由69岁降至64岁。

经济的萎缩按理说也会对所有希望在俄罗斯赚钱的人产生近乎致命的打击。公司只要赚到一点点钱，就会被腐败的官僚和黑社会盯上。存活下来的俄罗斯新兴实业家被称为“寡头”。为了生存，许多人不得不依靠一些阴险的伎俩，其中包括欺骗海外大型投资者。他们很快就因不择手段和暴发户做派而闻名全球。

这些寡头不费吹灰之力就能大把赚钱（他们一般把钱存在瑞士或塞浦路斯的银行里）。俄罗斯企业意外发现了一处取之不尽的财富之源。到2004年，莫斯科的10亿美元级富豪人数已经超过了纽约。

看到这个数据的时候，许多人可能会惊讶得说不出话来。俄罗斯经济1998年出现危机，并以债务违约告终（这起债务违约拖垮了

LTCM），到2004年，俄罗斯经济规模只相当于美国经济的零头。莫斯科怎么可能有这么多亿万富豪呢？

这些人之所以感到惊讶，只是因为他们不了解财富的秘密。对企业来说，是否拥有巨大的市场并不重要，重要的是在市场上占据支配地位。没有竞争才是关键。而寡头们在俄罗斯可谓如鱼得水，他们使用的一些赚钱手段比马库斯·克拉苏搞的公敌册好不了多少。比如，有些国企管理者设法以每吨30卢布（当时30卢布大约是一包香烟的价格）的计划价向俄罗斯国企购买石油，再以市场价把价值数百万美元的石油倒卖到国外。这种做法实在太普遍了，到1992年，当改革者试图填补漏洞时，他们遇到了来自既得利益者的重重阻力。这套手段一直到1999年还有人使用。当年，刚刚私有化的尤科斯石油公司从子公司那儿以每桶1.70美元的价格购买石油，而当时的市场价在15美元左右。尤科斯仅以4.08亿美元的总价就买到价值应该高达36亿美元的石油。随后，该公司将1/4左右的石油出口到国际市场，仅用短短36周就赚到高达8亿美元的利润。学者安德斯·阿斯伦德估计，通过倒卖自然资源（使用这种手段的公司远不止尤科斯一家），俄罗斯寡头总共获得了近240亿美元的利润——相当于俄罗斯年经济产值的30%。

但多数寡头都是靠其他财富秘密致富的——这些秘密更接近迪鲁巴伊，而不是克拉苏采用的手段。首先，他们需要想办法弄到一些启动资本。据说米哈伊尔·霍多尔科夫斯基（因与俄罗斯总统普京产生矛盾，他后来被投入监狱，之后又流亡海外）是靠倒卖外汇起家的。在混乱的20世纪80年代，他把一文不值的账面卢布转换成卢布现金，然后又把这些卢布兑换成美元。弗拉基米尔·波塔宁（如今挤进了全球亿万富豪榜前100位）据称是靠关系赢得了一家国有银行的控股权，之后又吸引了俄罗斯政府几个部委和他开展银行业务。但这些寡头一旦积累了原始资本，往往就改用比较常规的方式赚钱了。由于俄罗斯的商业环境存在很多问题（腐败、犯罪、融资渠道不畅、官僚干涉

等），寡头以外的普通人创业的可能性几乎为零，因此这些寡头在业内的支配地位往往能保持多年。

自然资源行业的寡头们的确非常风光，但即使是化肥、化学品、糖果或烟草等普通行业的寡头也能赚到丰厚的利润。研究和咨询公司Oxford Analytica指出，寡头对付竞争对手的一种常用手段是所谓的“财产掠夺”：执法机构会根据小道消息，以挪用资金、逃税等“经济犯罪”为由逮捕企业家，然后把他们监禁起来等待审判。绝望的企业家通常会为求得释放而达成某种交易，比如放弃公司（有时候是交到国家手中，有时则是破产）。整个过程通常是由人脉广泛的竞争对手挑起甚至一步步策划的。具体做法有很多种：一种是腐败的警察突然闯入公司，没收账簿，并非法变更政府注册文件上的所有者。还有一种是，商业竞争对手会收购目标公司的债务，然后贿赂法官，让法院宣布该公司资不抵债。商业协会Delovaya Rossiya估计，过去10年发生过300万起这类突袭事件。2012年大约发生过15万起案例，其中有3 000例宣布破产，30万例提起了诉讼——其余很多应该是以经营者放弃企业所有权为条件达成了和解。

这些问题让俄罗斯沦为一个商业环境非常恶劣的国家，但不幸成为这类手段打击目标的大都是中型公司。这类手段使有背景的大公司市场竞争变得微乎其微。难怪俄罗斯至少有那么一些寡头很欣赏这种为他们带来财富的体制。而普京总统显然深以为然。他曾把俄罗斯的商界领袖召集起来，对他们说：“我只想让诸位立即关注这样一个事实：这个国家在很大程度上是你们通过自己掌控的政治和准政治结构建立起来的。”当然，普京本人也有脱不开的利害关系。没过多久，他就开始无情地处置那些没能无条件提供政治支持的寡头，把他们投入监狱、放逐海外或剥夺他们的财产。但俄罗斯寡头无疑给世界上了有关财富秘密的精彩一课。

这些俄罗斯新富改变了很多人对贫穷和中等收入国家的看法。这些国家也许比较穷，但从财富秘密的角度来看，它们却是充满机遇的乐土。如今，“寡头”或类似群体活跃在世界很多国家，其中不仅包括俄罗斯、墨西哥和印度，还有菲律宾、埃及和委内瑞拉。此外，如我在第五章结尾处所述，如今这批人在《福布斯》全球亿万富豪榜中占据主导地位。他们获得的财富印证了迪鲁巴伊的财富秘密：商业环境最恶劣的地方才是风水宝地。大多数商人会像飞蛾扑火一样，本能地被最大、利润最高的市场所吸引。他们眼里看到的是以很多零结尾的数字，这些数字冲昏了他们的头脑。他们以为，只要能赚到那一大笔钱的零头就已经够好了。按照这种逻辑，他们得出的结论是：走向全球是商业策略的终极成就，因为全球化能够增加他们涉足的市场数量。

但他们完全搞错了。巨大的市场确实很有诱惑力，但之后你不得不开出有竞争力的价格，这样一来，你多半就赚不到多少钱了。你也许能在巨大的市场上分享到少许份额，但这样做并没有多大价值。更好的做法是在小市场上追求大份额，这样市场就可以任你左右了。

这就是为什么我们应该去那些没人愿去的地方。就拿迪鲁巴伊·安巴尼的公司瑞来斯来说吧，在20世纪90年代，这只是一家不起眼的合成纤维公司，以国际标准来衡量，这家公司的规模简直是微不足道。1989—1991年，瑞来斯合成纤维业务的营业利润率在14%~15%。当时瑞来斯几乎不出口什么产品。直到21世纪初，瑞来斯仍有97%的销售额来自印度，而以国际标准衡量，印度只是一个很小的市场。合成纤维行业的巨头都是跨国化学品公司，比如荷兰的阿克苏诺贝尔、德国的Hoechst和英国的ICI。这些公司都在全球范围内运营工厂，销售网点遍及全球约100个国家，但它们却几乎赚不到什么钱。迪鲁巴伊的利润率高达14%~15%，阿克苏诺贝尔的利润率则徘徊在2%~5%，ICI的利润率就更低了，仅为2%~4%。Hoechst则仅能勉强赚到迪鲁巴伊的一半。

做全球竞争者也许令人心驰神往，能让你那灰点构成的头像登上《华尔街日报》头版，但你的利润却会因此受损。垄断印度国内市场的迪鲁巴伊把大把大把的卢比收入囊中。也许有一些印度公司曾试图登上国际舞台，有些公司甚至挑战过国际巨头。但它们赚不到什么钱，因此并没有在历史上留下印记。而迪鲁巴伊靠做别人不愿做的生意建立起印度最大的公司，住进了自己的摩天大楼，他的两个儿子一个娶了电影明星，另一个则住上了更大的摩天大楼。不妨承认你有点眼红吧。

# 第四大秘密：争取政府担保

我在前面谈超级富豪的几个财富秘密时会经常使用“融资渠道”这个不痛不痒的概念。比如，我曾指出，在融资渠道不畅时，规模经济就是财富的秘密（因为建立上规模的企业需要很多资金），在商业环境恶劣的地方做生意也是财富的秘密（因为如果其他人筹不到资本，他们就无法与你竞争了）。

这些都很符合逻辑，但也许有点无聊。让我稍微说得生动一点吧：融资渠道换句话说就是“别人把钱借给你”。如果从这个角度来看，无限制的融资渠道就可算是最激动人心的财富秘密了。如果别人无论如何都愿意把钱给你，你就无须担心决定盈利水平的“五力”，无须担心规模不再是财富的秘密，甚至无须担心竞争了。你只要把投资者的钱拿在手里然后跑路就可以了。你甚至可以拿着他们的钱，再向他们索要更多钱。问题在于（我不是说你），在多数情况下，除非人们对收回投资比较有把握，否则他们是不会爽快地把钱给你的。

当然，有时候你可以愚弄一些人。想想洛克菲勒的铁路公司搞的利益冲突交易和那些在俄罗斯被骗的外国投资者吧。你可以设法让别

人以为他们能收回投资，甚至让他们产生正在收回投资的错觉（伯尼·麦道夫案就是这样）。

但这些其实都算不上财富的秘密。我们已经知道，俄罗斯和美国强盗贵族时代的竞争压力小要归因于融资渠道有限，这主要是因为人们手里的钱被偷走几次之后就变得警觉起来，也就不愿再把钱拿出来了。窃取投资者的钱也许能让你小赚一笔，但好景不长。就连伯尼·麦道夫最终的下场都很悲惨。

如果能够克服这项挑战（找到滥用投资者的钱，却仍能吸引更多投资的可靠方法），就算得上现代人在财富秘密领域的重大突破了。当然，美国储贷行业可谓精通此道。他们甚至偷走了华尔街一些最老练的金融机构管理的资金。储贷银行发现，只要贷款人和储户确信自己能把钱收回（这要感谢存款保险），即使他们发现你多半是在偷钱，也会爽快地把钱给你。得克萨斯州和加州的储贷业欺诈大案并没有导致经纪存款账户大规模撤资，因为银行存款是有担保的。

随后，那些大而不倒的华尔街银行也利用了这个秘密。也许有人以为全球金融危机后银行会陷入困境。那些以为银行风险管理系统能发挥作用的人多半也不再抱有这种幻想。不过，这些从来都不重要。重要的是，银行是坚不可摧的。你也许以为全球金融危机会让摩根大通等银行的资金告竭，因为它们公开宣布自己承担了极大的风险，但事实上，危机及其余波产生的效果恰恰相反。金融危机清楚地证明，有些银行是大到不能倒的。所以，危机之后人们反倒更愿意把钱托付给那些银行。

有没有政府保证投资者和贷款人免受损失的其他例子呢？答案是肯定的。在18世纪的英国，政府曾出手救助过南海公司和东印度公司（不过南海公司的一些董事不幸被关进了伦敦塔）。在大萧条期间，美国政府救助了许多银行和铁路公司，不过政府对这些公司提出了苛刻的监管要求。近几十年来，各国政府开始更加积极地迎合业界的这

种需求。20世纪70年代，美国政府救助了大型国防承包商洛克希德公司，而且几乎没有附加约束条件。

更新的例证来自美国汽车行业。1980年，当克莱斯勒面临破产时，美国政府曾出手相救。在全球金融危机期间，汽车行业再次得到政府的救助。总体而言，该行业的政治地位太重要了，政府不能坐视其倒闭，因为汽车业劳动者是大选的重要支持力量。（不过，美国汽车生产商还没有真正运用过这种潜在的财富秘密，他们更喜欢向高管和加入工会的工人支付过高的薪酬。）

而联邦国民抵押贷款协会（俗称“房利美”）和联邦住房贷款抵押公司（俗称“房地美”）这两家政府支持企业采取了一种更有野心的方式。两家机构分别成立于1938年和1970年，它们的业务是从银行手中购买抵押贷款，并将其出售给投资者。房利美和房地美最终都成了准公共机构。也就是说，它们有私人股东，在一定程度上是作为私营企业运营的，但它们都遵循政府主导的商业模式，并能获得政府的潜在支持。

一开始，这些半公共机构的运营状况和政府官僚机构差不多。它们的员工挣不到多少钱，但干活也不用太卖力（想想美国邮政署或Amtrak吧）。但到20世纪90年代，房利美新任首席执行官詹姆斯·约翰逊开始意识到自己坐在一个金矿上。房利美的债务其实相当于美国政府的债务，因此评级为AAA（当有传闻称政府将立法允许房利美破产时，评级机构曾不厌其烦地强调这一点）。所以，和大到不能倒的银行一样，这些准公共公司不论承担多大风险，人们都会继续把钱投给它们。约翰逊及其前任戴维·马克斯韦尔引入了一种冒进的工作作风，把损失准备金减少到接近零的程度（相当于资产的2.5%，而即使是最大胆的银行准备金率也有8%左右），然后把所有资金都投入风险巨大的抵押贷款证券化市场。而投资者并不担心，因为房利美拥有政府担保。

这种做法带来了极高的利润。1995年，美国国会预算办公室的一项研究显示，美国政府隐性担保的价值为每年70亿美元。这项研究还指出，其中有1/3（约为23亿美元）以利润增加及员工薪酬增长等形式留存下来。1993—2000年，房利美高管的奖金增长了逾3倍，由850万美元增至3 520万美元。约翰逊本人于1995年拿到510万美元奖金，与大通曼哈顿银行的首席执行官相当——政府工作人员能拿到这么多钱还是很不错的。当全球金融危机来临时，房利美和房地美都被击垮，不得不依靠政府救助。与针对银行业的救助不同，这项救助条件相当苛刻，但仍不失为一种很棒的财富秘密。

## 第五大秘密：尽量拥有产权

谈致富经的书多得数不清。其中的良心之作（那些有一定经济学理论依据的书）会告诉你，要想致富，不能靠工资，也不能靠广泛投资股票，而要拥有自己的公司。

这是一条建立在合理经济逻辑之上的明智建议。你也许还记得我在第一章中说过，经济学家们认为企业在完全竞争的市场上是赚不到经济利润的。我还说过，经济学家看待公司利润的角度与大多数人略有不同。看到一家公司的盈利与其资本成本基本相同时，经济学家并不会感到意外，因为对经济学家来说，资本成本是公司运营成本的一部分（运营成本还包括薪资、生产设备等）。

在多数情况下，这项建议并不能为你提供真正有价值的致富信息。如果考虑资本成本，发达经济体中大公司的合理利润率也许不到10%——根本够不上“财富秘密”的级别。但我们先假设你要运营一家风险极高的公司。如果某一类型的公司大都会失败，要想吸引投资者，这类公司就必须为投资者提供获得高额回报的机会。即使在完全

竞争的市场上，这些公司也有望赚得可观的账面利润，因为投资者只会支持那些回报高到值得为之冒险的市场新入者。这就意味着，如果你创建这样一家公司，把所有的钱投入其中，并将赚得的利润不断用于再投资，最终你会变得比较富有，即使在有竞争压力的市场上也是一样。当然，可能性更大的结果是你会赔得精光。这种策略是把你手中所有的钱都投入一个风险极高的篮子里。这其实不算真正的财富秘密。你获得的只是与你承担的极高风险相应的回报。这是运作良好的市场所产生的结果，而本书谈到的财富秘密一般则是以种种手段彻底破坏市场竞争。（你自己承担风险并获得相应回报并不算财富的秘密——风险由别人承担，回报归自己享受才是财富的秘密。）

不过，手里拥有一些东西的产权确实是不错的致富之道。关键在于要能纵观全局。

我在第六章中谈到知识产权是如何为微型垄断奠定基础的。这其实是一条普遍规律的特例。这条普遍规律用哈佛大学教授劳埃德·L.魏因雷布的话来说就是，“从某种程度上说，一切私有财产都是垄断”。也就是说，私有财产权往往能赋予你某种专属权——你有权使用一样东西，从中赚钱，并阻止他人使用这种东西。魏因雷布在为美国参议院下属委员会准备的简报中指出：“从经济学角度来看，‘财产’就是‘垄断’……一项发明的“所有者”可垄断这项发明的使用权，就像房屋所有者‘垄断’房屋使用权一样。”

你一旦拥有某样东西，这个东西就是专属于你的了。这不仅适用于知识产权，也适用于其他类型的产权：产权让你拥有一种微型垄断，垄断对象不是市场，而是资产。因此，如果你拥有一种能持续产生收入的资产（比如克拉苏通过迫害“公敌”而攫取的“无数”银矿），那么该资产产生的任何收入流肯定永远都属于你。没有竞争对手能把它们从你手中夺走（只要你能捍卫自己的产权）。这实际上就是马库斯·克拉苏的财富秘密行之有效的原因，也是俄罗斯寡头在苏

联解体之初暴富的原因。此外，继承大笔财产的人无须特别努力，甚至根本无须努力也能过得很好也正是出于这个原因。

在手握滑溜溜的财富之竿向顶端攀登的过程中，每一项能产生收入流的资产都相当于一个安全抓手。房地产能产生租金，矿山出产的矿产能带来收入。当然，和知识产权一样，这些产权收入的价值也各不相同（美国和爱尔兰许多以为房价会永远上涨的人就领教了这个沉痛的教训）。

你可能会认为，既然产权是资本主义制度的重要基础，把产权问题专门拎出来谈显得有点可笑。但事实上，国与国之间的产权存在很大差异。在蒙古国，土地直到近些年还属于公有财产，虽然土地上放养的牲畜是私有财产。在德国，产权一般不包括底土权益（开采地下资源的权利）。所以，德国人一般不会像北达科他州人那样热衷于邀请页岩气公司到私人土地上开采资源，因为他们自己无法享受到相关收入。因此，要想利用这条财富的秘密，就一定得理解私有财产权能产生何种垄断。

约翰·D. 洛克菲勒的标准石油虽然占据了美国逾90%的炼油产能，但从理论上说，他未来还是难免会遇到竞争压力。他的垄断毕竟是一种自然垄断，因此，他赚得的巨额利润终有一天会引来一批志在必得、资金雄厚的竞争对手。

事实也的确如此。19世纪70年代初，俄国开始在巴库（现为阿塞拜疆领土）开采油田，并向全球出口石油。当时宾夕法尼亚州的油田已经开始减产，要想应对来自海外的竞争，洛克菲勒就必须斥巨资收购新油田，以满足炼油厂的需要。他选择了俄亥俄州和印第安纳州交界处的油田，这些油田储量很大，但采出的原油用当时的技术还无法提炼。这就带来了一定的风险：为说服心存疑虑的董事会向这个区域投入大笔资金，洛克菲勒不得不主动提出自掏腰包拿几百万美元出来。洛克菲勒这步棋走对了，因为他聘用的一位德国化学家发现了一

种加工石油的方法。随后，标准石油开始大举收购油田。到1891年，该公司除拥有美国90%的炼油产能外，还控制着该国1/4的石油产量。

1/4听起来似乎算不上垄断。但标准石油的地位现在建立在产权基础上了：该公司拥有油田，而且没有任何产权负担。只要这些油田能继续产油，只要石油仍然是全球主要能源，标准石油就肯定能依靠油田的产权获得稳定的收入。

1911年，当标准石油被政府反垄断监管机构分拆后，这种好处就体现出来了。分拆后的公司一旦开始相互竞争，洛克菲勒就不能再主宰炼油业。但这也没有关系：他那些石油公司（有一部分价值建立在产权之上）不会因一点点竞争就垮掉。标准石油被分拆成埃克森、美孚、雪佛龙、阿莫科（Amoco）、ARCO和马拉松原油公司等。在反垄断分拆行动开启当年，洛克菲勒的个人财富反倒出现了喜人的增值势头。产权往往能够很好地适应市场竞争。

在现代社会，大多数产权都来之不易：是要花钱买的。在一个法律体系完善的世界里，军事征服和盗窃都充满风险，挑战也越来越大。不过，当出发点良好但考虑欠周的自由化方案导致法律体系突然崩溃时（比如苏联解体），铸就新财富的大门就敞开了。此外，现代社会至少有一个舞台能够重现古罗马时代随意掠夺他人财产的英勇和荣耀，这就是知识产权领域。在知识产权界，确实会有大批律师（我在第六章提过，这些律师通常受雇于非专利实施实体）抢夺他人的资产，他们的目标通常是那些自卫能力有限的小公司。

总体而言，拥有产权是《福布斯》全球亿万富豪榜呈现出来的一个常见财富秘密的基础。我们在第六章中发现，发达经济体的顶级富豪有75%都来自基金管理或知识产权行业。包括逾1 600名亿万富豪（含新兴经济体富豪在内）的《福布斯》全球富豪榜虽然呈现出更加多元化的特征，但总的来说，很多人手中的财富还是要归功于产权。比如，在1 600名富豪中，约有130人来自房地产行业，还有约40人从

事油气开采，约有120人从事时尚或零售业，而这些行业的公司通常既拥有价值可观的品牌，又拥有价值不菲的资产。约有65名富豪从事制药或医疗行业，约90名富豪来自科技行业，还有70名左右的富豪来自传媒业。换言之，估计至少有1/3的富豪都是依靠某种产权致富的。这还没算上苏联解体后获得的那些财富。亲爱的，尽量拥有产权吧。

# 第六大秘密：变法律为金钱

还记得我们在第三章中提到的那些19世纪的农民吗？虽然你可能嘲笑他们浓重的口音和落伍的穿着，但他们却精通了财富的秘密。他们曾经像一盘散沙。在强盗贵族时代，农民想要的每一项立法似乎都会在最后时刻出岔子。他们要求过一项限制铁路定价的法案，得到的却是允许铁路公司总裁创建同业联盟的法案。他们还要求过反垄断法，却得到一项措辞非常模糊、被用来起诉工会组织的法律（至少一开始是这样）。

但如今世道变了。美国农民现在已经结成团结、高效的游说团体，他们将几乎无人关注的美国《农业法案》（每5年修订一次）等农业项目变成了摇钱树。仅与2008年《农业法案》相关的游说支出就达到1.735亿美元——在2007—2008年美国众议院会议期间，每天的游说支出超过50万美元。受聘的游说者包括45名前国会议员以及461名国会和政府行政部门的前工作人员。这项游说行动卓有成效：到20世纪90年代初，联邦政府每年为农民提供的直接补贴超过200亿美元。仅2008年《农业法案》这一项法律就将3 070亿美元的联邦支出导入了农业。

在政治学研究者眼中，美国甜菜农几乎具有一种传奇地位。他们发现，20世纪80年代美国甜菜农（当时只有11 000人）从美国政府获

得的福利相当于每年产生15亿美元左右的总收入，平均到每个农民身上超过10万美元（约相当于今天的217 000美元）。如今，即使是那些掌握一两个财富秘密的读者恐怕也很难对政府提供的这样一笔稳定年收入无动于衷。这显然比社保福利强多了（无意中产生的代价是，美国每户居民每年要为买糖多花6美元左右）。

当然，针对甜菜农的补贴不是以简单的美国政府预算形式安排的（不是“向农民支付15亿美元”之类的规定），而是有一套复杂的政策，比如针对海外糖出口商制定的国别进口配额，向美国制糖商提供的政府贷款，还有一个建立在深奥模型之上的美国糖价支持计划。

法律变为金钱的关键就在这里。美国幽默作家P. J. 奥罗克说，政府官员可以“为所欲为，因为每当普通人试图搞清真相时，他们总会感到无比头疼和困惑，就好像落了一个月的高中代数课一样”。

奥罗克这段话讲的是储贷业救助，而不是农业补贴，但两者的原理都是一样的。这个道理甚至适用于本书到目前为止探索的几乎所有财富秘密。你也许可以称之为“障眼术”。财富秘密隐藏在极其复杂、枯燥的法律和监管规定之中，就算这些法律和监管规定普通人都能看到，他们也不可能从中发现财富的秘密，更不用说利用这些秘密了。比如，旨在彻底解决美国金融业“大到不能倒”问题的《多德－弗兰克法案》长达848页，监管机构又制定了约400项规则和解释，总共长达3万页。据估计，欧洲在危机后实施的金融改革会让这一数字翻倍，产生6万页新规。此外还有一个例子：在第六章结尾，我们谈到看似无聊的知识产权法是如何催生利用专利从其他公司手中攫取利润的“非专利实施实体”的。读到“专利派对”这节时你心里也许在嘀咕：“这可真抽象，真复杂，我看不出跟我有什么关系。”而问题的关键就在这里。

听起来这似乎是专制者玩弄的手段，但事实上，这种障眼术在民主制度下也一样能奏效。原因在于，每一项产生财富秘密的监管规定

（比如知识产权法）对大多数人都只会产生微弱的影响。此外，每一名社会成员通过投票对这些监管规定产生的影响也非常微弱。（你有没有因为不喜欢国家的农业政策而改变过投票选择？）

理解复杂的问题非常耗时，了解哪些政客看问题的立场与选民自己的观点一致要花费更长时间。而监督政客，以确保他们真正履行诺言也许是最耗时的一件事。因此，大多数人不仅不会依据农业补贴或银行业监管等问题来投票，甚至根本不会关注这些问题。既然这样做没有任何好处，为什么要做呢？于是，面对复杂的政策问题，选民往往会选择“理性无知”（政治学家喜欢使用这个词）。问题越复杂，选民个人受到的直接影响越小，就越容易被忽视。

在全球金融危机之后，人们往往以为银行家无能或愚蠢。一位自称“弗吉尼亚的吉米”的观众曾致电CNN节目《鲁道柏今夜访谈》（*Lou Dobbs Tonight*），称“这场银行业救助其实是腐败无能的政客在拯救腐败无能的高管”。巴拉克·奥巴马在竞选活动中将危机归咎于“华盛顿和华尔街有太多人没把自己的事情做好”。美国参议员克莱尔·麦卡斯基尔则说得更有意思，她把危机归咎于“华尔街的一帮傻瓜”。

我要告诉大家一个坏消息：确实有一些傻瓜卷入了全球金融危机。但傻瓜不是银行家，而是我们。

更准确地说，我们不是傻瓜，而是“理性的无知者”。我们也许很聪明，但我们肯定没有用心。我不知道你在全球金融危机之前读过多少讲“大到不能倒”这个问题的学术著作，反正我是很多书都没通读过，而就算这样，我还写过一些关于全球金融业的论文。

对寻找财富秘密的人来说，这些复杂的监管规定（不论是农业法案、知识产权法还是金融业监管规定）是非常重要的。它们也许很枯燥，却极有研究价值，因为对一些受益者来说，它们值很多钱。因

此，在变法律为金钱的战场上，复杂法律的受益者与普罗大众之间展开的是一场力量悬殊的较量。

而其中最好的地方是：如果你在作恶时被抓了个正着（就像甜菜农最终遭遇的那样），那么监管机构不得不制定一大堆新法来修正现行法律。只要你运气好，再加上一些坚持不懈的游说，这些法律一样能变成金钱。

# 第七大秘密：发挥网络效应

在19世纪60年代中期，科尼利厄斯·范德比尔特掌控了纽约和哈勒姆铁路，当时仅有两条铁路直通曼哈顿，纽约和哈勒姆铁路便是其中之一。做到这一点可不是件容易的事情。范德比尔特收购纽约和哈勒姆铁路时，该公司已经快拿到运营通往曼哈顿最南端炮台公园的有轨电车线路的许可了。当时一些政客想利用手中的有轨电车线路审批大权展开内幕交易，于是范德比尔特不得不一而再地反击这些人的内幕交易图谋。最终凭借强大的财力挫败纽约立法机构的市场操纵企图时，他得意地说："我们把整个议会搞垮了，好几十个头面人物连伙食费都没付就卷起铺盖滚蛋了！"

为筹集必要的资金，范德比尔特卖掉了自己的蒸汽船帝国，全身心地投入了铁路行业，接下来，他又把哈得孙河铁路收入囊中。哈得孙河铁路以及纽约和哈勒姆铁路都是短途铁路（长度分别为144英里和130英里），但范德比尔特通过同时控制这两条铁路垄断了通往曼哈顿的铁路交通。接下来，他控制了纽约中央铁路，这是一条长度超过500英里、从布法罗到奥尔巴尼（范德比尔特两条纽约铁路的起点）的铁路干线，控制着连接纽约和中西部地区的要道。纽约中央铁路规模比范德比尔特的公司要大得多，轨道长度远远超过范德比尔特已有的两

条铁路，但范德比尔特却能巧妙地以小博大。他向纽约中央铁路发出了一项令其无法拒绝的收购要约（通过禁运手段）。他禁止来自纽约中央铁路的车辆经他手下的两条铁路开往纽约。由于范德比尔特控制了通往曼哈顿的铁路，而纽约中央铁路仅仅是几条干线之一，因此范德比尔特拥有较大的优势。纽约中央铁路最终被迫认输，到20世纪60年代末，范德比尔特获得了对这家公司的控制权。

这是“网络效应”早期在商业策略中的巧妙应用。在19世纪60年代，大多数铁路都是点到点运营的（比如从布法罗到奥尔巴尼的纽约中央铁路）。这些铁路的轨距一般不兼容，货物运抵每条线路终点时需要先卸下再重新装运。这种不便在很多情况下完全是有意为之，因为各地的商人不想让乘客和货物直接经过，而是想利用转运点赚钱。

而范德比尔特发现，铁路的价值不仅限于传统上那种点到点线路，也可以来自对网络连接的控制。事实上，他成功地控制了纽约与全国铁路网之间的连接。

从财富秘密的角度来看，这是一项重大突破。到1870年，范德比尔特合并的铁路公司已成为美国历史上股息最高的公司。1873年市场崩溃后，大多数铁路公司都无法盈利了，但范德比尔特的铁路公司却仍能继续派息。当时人们或许还不太理解究竟发生了什么，但他们知道有些事情和以往不同了。《纽约时报》有点惧怕范德比尔特那无与伦比的控制力，该报写道：“资本家或企业的暴行正在向我们逼近，我们已开始感受到最初的压迫……每一种公共交通手段都掌握在现代社会的暴君手中。”

即使在今天，网络效应也是一种有些恐怖的力量。最有希望在本地乃至全球范围内实现自然垄断的往往都是某种形式的网络企业。即使在政府赋予的垄断权到期之后，卡洛斯·斯利姆的帝国也几乎没有出现任何被竞争压垮的迹象，直到墨西哥反垄断机构威胁分拆斯利姆的公司之后，他才遇到了真正的压力。在美国，AT&T（美国电话电报

公司）最终在20世纪初主宰了电信行业。（该公司向美国中小型网络运营商发出了它们无法拒绝的收购要约，具体做法是威胁这些公司说要切断它们的客户与AT&T客户的电话联系。）AT&T这种支配地位直到1982年才最终被打破。当然，采用平台战略（利用间接网络效应）和社交网络（利用直接网络效应）的计算机软件行业也缔造了许多垄断企业，或者至少是在各自的分支行业内占据支配地位的公司。

如今，各国政府试图通过强制企业互通网络来限制这类优势。担负这项使命的法律被称为“公共承运人”法，它要求铁路、航空、出租车和电话公司等行业无歧视地为公众提供服务。（在实践中也就意味着，它们必须接纳来自其他网络的旅客、货物或通话者。）

这些法律有时会几乎完全破坏网络效应。以航空公司为例，运营全球轴辐式网络的大型航空公司往往不怎么赚钱，于是这些航空公司会想方设法恢复网络效应，比如通过常旅客计划奖励长期留在网络中的旅客（即使它们比其他公司贵一点，麻烦一点，这些乘客依然会选择它们），但似乎收效甚微。乘客们一般会订购最便宜、最快捷的航班。运营点到点网络的廉价航空公司往往利润较高，它们应该是靠那些基本没什么直接竞争的航线来赚钱的（和范德比尔特当年占据本地垄断的点到点铁路没什么不同）。

不过，有一些网络企业的表现依然很出色。比如，美国的铁路公司一般都有稳定的利润——虽然你可以认为这要归因于限制各区域运营商数量的监管壁垒。《福布斯》全球亿万富豪榜上的许多富豪都是从事电信业的，在新兴市场尤其如此。其中大多数人的公司你可能从来没有听说过，比如中国的香港电信、加勒比地区的Digicel、埃及的Orascom、黎巴嫩的Investcom、土耳其的Turkcell、俄罗斯的MTS、印度的Airtel和马来西亚的Maxis。这些公司都缔造出了亿万富豪。包裹运输网络联邦快递和DHL（敦豪快递）也缔造了一批亿万富豪。

你看，即使在现代，邮政业也一样能有不俗的表现。

# 你想成为精通财富秘密的人吗？

到目前为止，本书并没有太多地谈及亿万富豪的个人特质。我之前说了，这并不是一本讲成功必然性的书，而是一本讲致富策略的书。不过，在为这本书做调研的过程中，我确实发现了历史上许多超级富豪的几点共性。

第一是喜欢数学。我不是指抽象的数学（LTCM的天才们用的那种数学），而是指基本的数字、会计、簿记和资产负债表。本书写到的财富秘密实践者们大都对这种东西极其热衷。皮尔庞特·摩根一辈子恐怕连一句条理清楚的话都没说过，但他却是数字高手。“算起账来脑子快得跟剃刀一样”的迪鲁巴伊·安巴尼以及比尔·盖茨（虽然盖茨意识到，他的哈佛同班同学会在艰深的理论数学领域超越他）也是一样。

对这些人来说，数学不仅是兴趣，而且是基本的交流手段。除卡内基外，也许没有人能特别轻松地写作和讲话，看看盖茨和摩根（他所在教区牧师认识的最“矜持”的人）那些条理不清的话你就知道了。迪鲁巴伊的一位亲友也说：“他说话时不管那些琐碎的东西，比如句子和语法的正确性。”但这些人对数字语言（企业描述自己当前状况和未来前景的语言）的运用无疑是非常娴熟的。就连身为作家和公知的卡内基最得心应手的也还是数字。他工厂的一名员工看到他走过时会说：“该死的簿记员来了。”

约翰·D. 洛克菲勒身上也许最鲜明地体现了我要描述的特质。他说，第一份工作（也就是簿记员）“给我带来了很多快乐——我喜欢那个职位的全套方法和体系”。后来，洛克菲勒在成为巨富之后表示：“数字，唯有数字才能为我指路。”如果你从资产负债表中领略过诗意，那么你也许拥有掌握财富秘密的潜质。

本书描述的许多成功人士的另一种共通特质是对金钱始终不渝的热爱和占有欲（从早年开始就是这样）。他们不仅把金钱作为获取某种东西的工具，而且追求金钱本身。比尔·盖茨就是这样一个人，他曾多次对同学说，到20多岁时他的身家将达到100万美元。洛克菲勒和盖茨差不多大的时候也许下了类似的豪言壮志，他的目标是10万美元——似乎比盖茨的目标低多了，但当时的10万美元在今天相当于300万美元左右。迪鲁巴伊年轻时曾梦想过建一堆炼油厂，他建炼油厂应该是出于经济方面的考虑，而不是追求炼油厂内在的美。最完整地体现出这种特质的依然是洛克菲勒，据说他曾多次打开办公室的保险柜，张嘴凝视着他这辈子见到的第一张大钞。这简直是一种接近肉欲的迷恋。

超级富豪的另一特征是，他们愿意抛弃早期的生意合伙人（其实我很犹豫要不要提这一点，因为这样一来你的生意合伙人恐怕能猜到有朝一日会发生什么）。约翰·D. 洛克菲勒先是抛弃了一位和他一起创建克利夫兰炼油厂的合伙人，后来又以欺骗手段说服他的合伙人克拉克兄弟拍卖公司，而他则暗中筹集了一笔足以在拍卖中战胜他们的资金，从而成功独揽了控制权。迪鲁巴伊·安巴尼与昌巴克拉尔·达马尼合伙创建了瑞来斯贸易公司，但不久之后他就独揽了控制权——不过据说两人是和平分手的，迪鲁巴伊花钱购买了合伙人的股份。比尔·盖茨与微软早期的商业合伙人保罗·艾伦则是在激烈的吵闹中分道扬镳的——或者说至少艾伦觉得盖茨先是图谋稀释他的持股，之后又企图以低价购买他的股份。如果你要成为富豪，就不要和别人分享战利品——尤其是那些一开始和你一起打天下的人。

最后一个特点是，精通财富秘密的人往往都冷酷无情。这与上面所说的那些特征并非完全没有关系。

本书介绍的许多富豪都冷酷无情，在我看来这并非巧合。为积累个人财富而杀戮罗马最富有公民的马库斯·克拉苏就是这方面的典型

例证。为垄断而战的范德比尔特也一样孔武好斗。虽然本书描写的大多数人都比这两位文明，但我认为其中许多人身上都有残忍的一面。比如，一位退休的印度实业家曾对我说：“迪鲁巴伊成功的原因之一是他很野蛮。其实我不想跟他这种人竞争。”能把合伙人的持股比例记到小数的盖茨显然也有着强烈的求胜欲——他的竞争本能极强，甚至想要挑战那些根本不是他商业竞争对手的人。财富的秘密通常包括在只能有一个赢家的市场上制胜。因此，以此作为职业路径的人必须得残忍一些。

不过这其中也有两个例外，这两个例外都来自金融业。我看不惯金融圈那帮有钱人的生活方式，但我必须得承认，虽然这些人唯我独尊，而且有点大男子主义，但还是能与其他人和平共处的。他们只是有点招人厌。作家凯文·鲁斯2012年曾闯入华尔街秘密组织“美国资优学生联谊会”（Phi Beta Kappa）的会场（当时的与会成员包括美国国际集团首席执行官、贝尔斯登首席执行官、高盛前董事长、雷曼兄弟前首席执行官等）。事实证明这些人并没有密谋主宰世界，而是在享受盛大的兄弟会派对。他们做的事情和你料想的完全一样：酗酒，男扮女装，唱关于接受政府救助的各种恶搞歌曲，走调走到惨不忍睹（录音发布在《纽约》杂志的网站上）。和这些人在一起，你至少知道自己能得到什么。总体而言，这是一种人越多越开心的局面，因为一个人获得政府担保并不妨碍其他人也获得政府担保。和本书介绍的大多数人不同，“富人帮”中的交易员和高管自己并不直接运用财富秘密。政府担保是他们所在行业固有的，而不是他们通过个人奋斗得到的。

本书常说的赢家通吃心态的另一个例外是皮尔庞特·摩根，这也许是因为摩根从生到死都很富有（在目前为止描述的财富秘密大师中几乎是唯一一个）。因此，他虽然喜欢奢华的东西，但似乎并不看重金钱。不过，他放松的心态（就像美国资优学生联谊会派对上温和友善的氛围一样）更多是由金融业的运行机制决定的。作为银行家，摩

根并不奢望像赢家通吃竞争中的赢家那样取得巨额利润；他只希望所有人都能及时付账。的确，摩根最引人注目的垄断努力（美国钢铁公司、北方证券公司和国际收割机公司）往往都是成就了他人，而不是他自己。

如此看来，这不是很好吗？

另外，有一项特质我倒是没在精通财富秘密的富豪身上发现：他们似乎并不是超人。在日常生活中，人们往往会发现聪明、幸运、意志比较坚定的人往往比其他人更成功。因此，我们会自然而然地延伸这个逻辑，认为超级富豪之所以能成功，肯定是因为他们比一般人聪明得多，或者意志更加坚定，认为他们从本质上说是超人。

但我发现事实并非如此。本书描述的超级富豪无疑都是一些令人惊叹、富有魅力的人。但他们的巨额财富并非来自个人努力，而是拜他们所在行业的运行机制所赐。在高度竞争的行业，即使是最优秀的竞争者也只能比其他人多赚一点点，因此只能略优于其他人；而处于自然垄断行业（如软件业）的最优秀竞争者最终则能获得巨额利润，并能逐渐积累庞大的财富。两者之间的区别并不在于是否是超人，而在于行业本身的运行机制。

# 对财富的秘密进行投资

我必须承认，许多百万富翁和亿万富翁的财富秘密我还没搞清楚。科赫（Koch）兄弟就是其中一例。没错，他们拥有规模经济，但为什么规模经济能为他们带来如此丰厚的利润呢？在重工业领域，如此简单的规模经济20世纪70年代应该就已经不复存在了。还有投资大师沃伦·巴菲特。当然，巴菲特是个天才，但从表面上看，他面对的

竞争压力似乎并不比LTCM的那些天才小，不过他的地位暂时还是非常稳固的。

我不了解沃伦·巴菲特个人的财富秘密，但他有一种评估他人商业模式的方法，而这种方法不能说和财富的秘密完全没有关系（如我在第五章中所述）。巴菲特采用的方法就是“护城河”概念，他认为这是一种能在10年、20年内抵挡竞争的东西。在巴菲特看来，有“护城河”的公司就是好公司。

虽然“护城河”并不能完全等同于财富的秘密，但两者有相似之处。对公司来说，10年或20年毕竟是一段很长的时间，因此，拥有护城河虽然并不完全相当于消灭竞争对手，但它仍是一种相当有效的致富和守财方式。它就像是往竞争对手的眼睛里撒沙子、使绊，然后在他们摔倒后反复踢他们。

巴菲特很少具体谈论他投资的公司，但他的一些“护城河”公司在我看来是拥有财富秘密的。我在第四章中提到，巴菲特投资了穆迪，而穆迪享有政府政策保护，这种保护从本质上说将行业竞争限制在了三家公司之间。巴菲特多次强调，维持护城河是一家公司最重要的任务。对公司来说，短期目标确实很重要——尤其是维持利润。但巴菲特说：“当短期目标和长期目标存在冲突时，必须把拓宽护城河放在优先位置。”

如果没有护城河，那么无论你自身多么出色，都很难立于不败之地。巴菲特给出的一个例子是美国纺织公司Burlington Industries。这家公司曾是美国纺织业的翘楚。1964—1985年，该公司投资约300万美元用于改善业务——比美国其他任何纺织公司的支出都要高。

但美国纺织市场（类似今天印度的炼油业）是向来自全球的竞争对手开放的，所以巴菲特说，Burlington积极主动的策略对他们其实并没有任何好处。到20世纪80年代中期，Burlington Industries的股

票市值缩水约2/3，到21世纪初，该公司更是陷入破产境地。他们是业内最出色的公司，曾经付出过艰辛的努力，做的事情也都正确无误，但结局却是股东价值的大幅缩水。总之，巴菲特认为，任何公司的表现都更多取决于“你上的是什么样的船，而不是你划船划得怎么样（当然，不管好公司还是坏公司，智慧和努力都是非常重要的）”。

我发现，巴菲特青睐的公司（“好”公司）在很多时候都拥有一两个财富的秘密。其中一例是中美能源（MidAmerican），这是一家主要在艾奥瓦州、怀俄明州和犹他州运营的电力公用事业公司。巴菲特的公司持有中美能源89.8%的股份。巴菲特写道：“我们履行了自己不断追加资本投资的承诺，而在监管机构的大力支持下，这些投资几乎全部获得了合理的回报。”一般来说，这些公司赚多少钱是由政府决定的，而政府会让他们赚很多钱。中美能源经营得确实不错。但最重要的是，该公司的利润无须由市场竞争决定。现在，我真的开始喜欢上这种公司了。

也许巴菲特的财富秘密就在于他了解财富的秘密？

# 胆量和运气

当旁人问迪鲁巴伊他成功的诀窍是什么的时候，他说：“两样东西——胆量和运气。”

这个诀窍乍看似乎一点用处也没有。但如果和我们已知的财富秘密结合起来看，它就显得很有道理了。我在印度某投行见到的一位金融分析师说：“迪鲁巴伊承受风险的能力非常强，而他承担的风险也带来了回报。要是这些风险没有产生回报的话，他的生意一样会失败。”

这位金融分析师的话是用标准的商业语言表述的，它其实是对寻找财富秘密的人发出的警告。创业一般被视为高风险的活动，因为创业者无法实现多元化：他们往往把自己手里的一切都投入单一商业项目中。（如前文所述，如果承担的风险较大，获得较高回报也是合情合理的。）追求财富的秘密（至少是那些不包括政府担保的秘密）往往伴随着更大风险。你不仅要把手中的一切都投入单一项目，而且这是一个在理想情况下只有一名赢家的项目。在Windows成为唯一的赢家之前，有多少落败的竞争对手把一切都赔进了操作系统？我至少能想到5家曾与微软势均力敌的公司。此外应该还有更多曾经做过尝试，但却一败涂地的公司。1980年有400家印度公司想申请至关重要的涤纶纱线生产许可证，最终只有迪鲁巴伊和另一家公司取得了许可证，这个比例可不算高。

我认为，这就是迪鲁巴伊所说的“胆量和运气”。他敢于把一切都投入一场成功机会几乎为零的游戏，并且幸运地梦想成真。

好消息是，当今世界上的财富秘密应该比以往任何时候都多。我拿不出什么证据来证明这句话，但新兴市场的崛起和《福布斯》全球亿万富豪的激增都说明这几乎就是无可辩驳的事实。

即使在美国，财富的秘密似乎也在增加。我们不妨看看公司的利润数据。从20世纪50年代开始，美国公司税后利润在国内生产总值中所占比例一般在5%~7%之间波动。到20世纪90年代，公司利润开始攀升。其间也有一些波动，尤其是在全球金融危机期间，但到2011年，美国公司税后利润在国内生产总值中所占的比例已经增加了一倍，达到11%左右。金融业为利润的增长做出了重大贡献，但我还是不由想到，其他相对较新的财富秘密（比如知识产权法或零售业的规模经济）在其中也发挥了一定作用。到目前为止，这一趋势并没有终止的迹象。假如我们用直线把图表上1990年的数据与2011年的数据连接起来，再将这条直线延长，那么到2016年左右，公司税后利润在国内生

产总值中所占比例应该会增加两倍。当然，用画直线的方式来预测经济指标一般来说很不可靠。但本书讨论的几乎所有财富秘密（好吧，也许除军事征服外）似乎都比以往更受关注了。

麦肯锡对公司业绩数据展开过一项更为复杂的调查，覆盖1963年以来美国的5 000家非金融公司。这项调查发现，从2005年起，“资本回报率非常高”的公司大幅增加。超高回报曾经是极其罕见的：在20世纪60年代，麦肯锡的数据中只有1%的公司能取得50%或以上的回报率。到20世纪90年代中期，该比例攀升到5%左右。而在2005—2007年（最新数据是这期间取得的），有14%的公司能获得这种超高的回报。他们成为利用财富秘密致富的赢家。

我们可以把世界上的人想象成一群站在悬崖下的登山者。要想获取财富，就必须攀上悬崖，但崖壁很陡，而且只要稍微往上爬一点点，很快就会被其他登山者拽回来。律师和医生站的位置要高一点。银行家有一条用纳税人的钱铺就的缓坡，虽然这条坡道并不能一直通到山顶。

也有一些人所向披靡，沿着崖壁一路向上，似乎不受经济的地心引力影响。我们或许会以为他们是超人，而这的确是我们经常听到的一种论调。但事实上，他们拥有隐秘的梯子，这些梯子就是财富的秘密。当然，要说每架梯子只能有一个人用也不大准确。我们可以对拥有财富秘密的公司进行投资，并跟在公司创始人身后攀爬。或者也可以为一家拥有财富秘密的公司工作（创始人已经轻松登顶），沿着梯子爬到半中央。

站在悬崖顶部的只有一小批人，他们喝着香槟，与巴西超模在派对上狂欢（其中的女士则会身穿美艳的华服，手挽长得像瑞安·戈斯林一样的帅哥在派对上漫步）。

如今的“梯子”比以往任何时候都要多。赶紧抓一架吧。

# 致谢

当代理人萨莉·霍洛韦和乔治·卢卡斯告诉我Little Brown和Hodder Sceptre准备出版本书的时候，我立马就想到自己可以利用这本书来敲敲竹杠，于是我开始给那些事业有成的朋友打电话。我要挟他们，要是不给我点儿好处（比如仔细阅读我的初稿并提出意见，或者让我在他们的豪宅里待上几天，写写书，做做研究），我就把他们写到书里。

遭我算计的受害者包括：马修·卡内帕、拉斐尔·甘巴、丹·戈尔茨坦、莫·亨德森、拉里·琼斯、彼得·乔丹、杰夫·兰、丹·莱夫科维茨、乔丹·马图斯、卡拉·墨菲、劳伦斯·威廉斯、道生·怀斯和马文·佐尼思。非常感谢他们的宝贵意见和热情款待（虽然他们都是被逼无奈）。我的父母朱迪·威尔金和彼得·威尔金也阅读了书稿并提出了宝贵意见。

我的编辑（Little Brown的约翰·帕斯利和Hodder Sceptre的德拉蒙德·莫伊尔）不仅审阅和润色了本书的几轮修改稿，而且贡献了几处最精彩的点睛之笔。我刚才提到的代理人（Felicity Bryan Associates的萨莉·霍洛韦和InkWell Management的乔治·卢卡斯）也是一样。萨莉还在提案阶段就将本书重塑成现在这种有趣又实用的财富指南，一扫当初枯燥的学术味。好玩而震撼的美国版封面出自普卢尔·斯里潘特之手。纳塔莉·陈则针对英国市场设计了含蓄而精妙的封面。我还要感谢文字编辑克里斯·杰尔姆、出版编辑本·艾伦和助理编辑马林·冯奥伊勒－霍根。我请了一些学术界的朋友从专家的角度来审阅每一个章节，这些审稿人包括：罗格斯大学荣休教授海伦·加滕、温尼伯大学助理教授马修·吉布斯、哥伦比亚大学教授理查

德·R·约翰、宾夕法尼亚州立大学A·罗伯特·诺尔杰出教授约翰·洛帕特卡和贾瓦哈拉尔·尼赫鲁大学教授苏拉吉特·马宗达。理查德和苏拉吉特极其慷慨地贡献了他们的时间和洞见。不过，要让书有较强的可读性，就意味着他们的好建议我无法全部采纳，书中任何过于简单化的地方或明显的错误都是我的责任。

随着写作的推进，我发现自己需要在现有学术研究不够充分的领域展开一些访谈。路易斯·米兰达在这方面对我的帮助极大，他为我介绍了许多访谈对象，还提供了非常有用的印度商界背景介绍（和15年前我第一次在孟买见到他时一样）。马文·佐尼斯、丹·莱夫科维茨、斯蒂芬妮·黑尔、奈杰尔·辛格和艾利森·泰勒也为我在印度介绍了一些有用的联系人。此外，维基·梅塔对孟买的介绍也十分精彩。赫里代·康德则为我的研究提供了有力的协助。

我还要感谢我的经济学老师，尤其是戴安娜·富奎特。我迈入职场以来运用的大都是“宏观”思维框架，但我非常感念多年前富奎特对我的提携，感谢她让我在埃克德学院做她的微观经济学课助教。

最后要感谢我的伴侣卡丽·努德隆德费心为几轮书稿提出修改意见，并心平气和地对待我这一年来在金钱问题上的种种牢骚。写书不如搞经济学研究赚钱多。不过，作者拥有的版权是种微型垄断，因此也算是一个（很小的）财富秘密。

# 注释

## 前言

我在牛津的酒吧里跟一位朋友诉苦说，写关于顶级富豪和他们如何赚钱的书简直太难了。安德鲁·卡内基、迪鲁巴伊·安巴尼和比尔·盖茨等富豪的过人胆识和个人成就写成故事确实很精彩，他们的财富秘密也很有意思，但要评价这些人对社会产生的广泛影响却很麻烦，而这些复杂的评价会让故事偏离中心。

朋友问我：“你有没有读过叔本华的《保持一贯正确的艺术》？”

我说：“没有。”

他说：“哦，这本书从表面上看是叔本华在为其他哲学家的观点叫好，实际上则是暴露这些哲学家的逻辑缺陷。”

（在牛津的酒吧里，这种对话出现的频率高得惊人。）

事实证明，我的朋友为追求修辞效果而把问题表述得过于简单（这种现象在牛津发生的频率也很高），但我们的对话确实给我带来了启发。所以我没有先讲顶级富豪的故事然后再评价他们对社会的影响，而只是单纯地叙述这些全球顶级富豪的财富是如何得来的。你可以自行选择是把这本书当作赚大钱的指南，还是把它视为社会批判。

如果你也想在酒吧里跟人侃叔本华，不妨看看这本新版《保持一贯正确的艺术》：Schopenhauer, Arthur, A. C. Grayling, and

Thomas B. Saunders. 2005. *The Art of Always Being Right.* London: Gibson Square.

前言开头有关强盗贵族和他们势不可当的崛起之路的引文出自：Morris, Charles R. 2005. *The Tycoons: How Andrew Carnegie, John D. Rockefeller, Jay Gould, and J. P. Morgan Invented the American Supereconomy.* New York: Henry Holt. （我在第三章也大量引用了这本书的内容。）

前言中提到的马尔科姆·格拉德韦尔的书是：Gladwell, Malcolm. 2011. *Outliers: The Story of Success.* New York: Little, Brown.

在前言及全书各章中，我还援引了《福布斯》全球亿万富豪榜上的一些数据。如果你还没体验过对富豪名单进行分类和搜索的乐趣，不妨看看这个网站：http://forbes.com/billionaires/. 除非另行指出，否则本书引用的都是2014年夏季末的数据（该榜每天更新）。

近年来，《福布斯》富豪榜变得非常热门，吸引了许多模仿者（多数成功企业的共同命运……），彭博富豪榜（http://www.bloomberg.com/billionaires/）就是其中一例。

## 第1章 成为富豪为什么这么难？

在为本书做研究的过程中，我做了一些访谈，访谈对象大都是各种分析师。我是经济学家，而不是记者，诱使亿万富豪透露他们的财富秘密并非我的强项。因此，本书描述的财富秘密大都建立在经济学分析之上，支持性证据则出自注释中援引的学术或商业研究。而在顶尖富豪的人物描写部分，相关引文和生平细节则通常出自面向一般读者的书籍。因为靠写书很难维持生计，所以我会尽量在本书的正文中

搬出这些作家的大名给自己充充门面。万一有什么遗漏的话，我要深表歉意——引文出处至少会在注释中出现。

如果你喜欢电路城的故事，估计你也会喜欢下面这部纪录片：*A Tale of Two Cities: The Circuit City Story,* directed by Tom Wulf。该片是2010年弗吉尼亚电影节官方选择影片。

本章开头有关大甩卖的描写以这部纪录片、Technologizer等博客和《卫报》（如正文所述）等大众媒体为依据。

有关电路城的多数财务细节和引文出自Wurtzel, Alan L. 2012. *Good to Great to Gone: The 60 Year Rise and Fall of Circuit City* New York: Diversion Publishing. 这本书的作者曾任电路城首席执行官，同时也是该公司创始人之子。因此，这是一部出自内部人士之手的记录，其中许多细节是根据公司保密文件写成的。

几处其他细节出自Collins, Jim. 2001. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap . . . and Others Don’t.* New York: Harper Business. 我不想过分苛责柯林斯在电路城破产前不久将其评为“卓越”公司，当然，我也不希望别人当事后诸葛，对我说过的话评头论足。

盈利数据出自Yardeni, Edward, and Joe Abbott. 2014. “S&P 500 Sectors & Industries Profit Margins.” Yardeni Research, August 13, 1–13.

有关LTCM兴衰史的引文和细节主要出自下面几本书：

Dunbar, Nicholas. 2000. *Inventing Money: The Story of Long- Term Capital Management and the Legends Behind It.* Chichester, UK: John Wiley & Sons. 这本书着重分析LTCM背后的数

学和科学，并从与我不同的角度解释LTCM的财富秘密（下面我会进一步讨论这个问题）。

Lewis, Michael. 1999. “How the Eggheads Cracked.” *New York Times Magazine,* January 24, 24–35. 刘易斯的文章是根据对LTCM创始人的采访写成的，能反映管理层自身对失败原因的看法。本书援引的梅里韦瑟和哈加尼的观点就出自这篇文章。

Lowenstein, Roger. 2000. *When Genius Failed: The Rise and Fall of Long-Term Capital Management.* New York: Random House. 这本书文笔很好，侧重于讲述与LTCM兴衰史相关的人物和事件。除上面提到的两部文献外，本章有关LTCM创始人及该基金商业活动的引文、财务及传记细节大都出自这本书。

有关对冲基金成功原因的另一种解释（同时也是很流行的解释）是，对冲基金会利用杠杆来赌博。下面我们来谈谈这种观点。针对对冲基金业绩的全面研究很少，数据也存在许多缺陷（只有少数对冲基金会选择公布业绩数据）。但人们常常会发现，该行业的总体回报率与市场基准指数相当（或者略低）。这一发现表明，总体而言，随机购买股票有助于提升对冲基金的业绩（我这话说得有点轻率，因为优异的业绩并非投资者对基金唯一的期望）。

不过，就算对冲基金基本上是随机选择股票，由于世界上存在大量对冲基金（2014年，全球至少有8 000只对冲基金，其中大多数在美国），即使完全靠碰运气，也能产生几个大赢家，即一些能连续几年撞大运的基金。此外，只要有足够的杠杆，几年时间就足以创造出极为可观的财富。这和多数行业都有很大区别，因为在大多数行业中，只有付出几十年的艰苦努力才能赚到大钱。（以电路城为例——该公司的财务表现十分出色，但仍用了几十年时间才达到《财富》500强的高度。）因此，至少从理论上说，对冲基金财富的存在也许要归因于大批赌徒与大量杠杆的结合。以下是两篇有关对冲基金回报的论文：

Ackermann, C., R. McEnally, and D. Ravenscraft. 1999. “The Performance of Hedge Funds: Risk, Return and Incentives.” *Journal of Finance,* 833–874.

Capocci, Daniel, and Georges Hübner. 2002. “Analysis of Hedge Fund Performance.” *Journal of Empirical Finance,* 55–89.

尼古拉斯·邓巴在上文提到的书中指出，LTCM从本质上说只是另一个赌徒而已。但LTCM合伙人的赌博手段非常复杂：邓巴说，高超的数学能力使他们能够将赌注建立在金融市场保持较低波动幅度的预期之上。这种投注方式在多数情况下都能赚到钱（因为市场波动一般很小）。但市场一旦出现大幅震荡（比如俄罗斯债务违约），对冲基金的赌注就有可能血本无归。邓巴认为这种方式类似“系统”博弈策略——比如，有一种投注系统是以少量赌金对输赢概率各占五成的赌博项目持续投注，如果赔钱则将赌注加倍（这种策略叫“赌注加倍法”）。

这种系统能够产生稳定的回报，直到赌徒连续失手几次为止，而这种情况一旦发生，赌徒就彻底失败了。

我还提到了丹尼尔·卡尼曼有关“均值回归”的观点及其在日常生活中的应用，相关内容参见：Kahneman, Daniel. 2013. *Thinking, Fast and Slow.* New York: Farrar, Straus and Giroux.

## 第2章 古罗马人的财富秘密

世界其他地方的人可能已经淡忘了古罗马的财富，但当地人可没有忘记。因内战破坏了伊拉克和叙利亚的政治秩序，该地区的古迹普遍遭到洗劫。这不啻为一场双重打击：因为这些古迹通常位于气候干

早的欠发达地区，在遭遇最近的劫掠之前，它们属于世界上保存最完好的古代遗迹。虽然该地区拥有吉尔伽美什时代以来各个历史时期的古迹，但阿肯色大学的考古学教授杰西·卡萨纳指出："他们（掠夺者）主要是冲着古罗马的遗址去的，因为那里有黄金。"美国政府曾公布过伊拉克和黎凡特伊斯兰国（简称ISIL，因炸毁宗教场所而臭名昭著）对古迹造成的破坏。不幸的是，掠夺者造成的破坏范围要大得多，影响遍及这些国家的大多数动荡区域——包括美国政府支持的组织所控制的区域。

本书最初是想写成严肃的评论，讨论近年来有关寡头统治的研究对政治决策产生的影响，但经过长时间的酝酿，本书变成了与当初大不相同的样子。如果你想了解这本书最初的观点，并且有兴趣听我谈顶级富豪对全球一些发展势头最好的经济体经济增长所做的贡献，不妨读读下面这篇文章：

Wilkin, Sam. 2011. "Can Bad Governance Be Good for Development?" *Survival,* 61–76.

我最喜欢的三本讲述（现代）寡头统治的书有两本都是从古罗马时期写起的，所以，我的书也按照惯例从古罗马时期写起。这三本书是：

Acemoglu, Daron, and James A. Robinson. 2012. *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity and Poverty.* New York: Crown Publishers.

Rajan, Raghuram. 2003. *Saving Capitalism from the Capitalists: Unleashing the Power of Financial Markets to Create Wealth and Spread Opportunity.* New York: Crown Business.

Winters, Jeffrey A. 2011. *Oligarchy.* Cambridge: Cambridge University Press.

有关古罗马衰落原因的主要观点出自温特斯。阿塞莫奥卢和罗宾逊也提出了相关观点，不过他们认为导致古罗马必然衰落的原因是“精粹体系”，而不是马库斯·克拉苏等罗马顶级富豪的行为（我的观点）。

在本章开头，我将古罗马的财富与现代财富进行了一些对比。这些数据参考了以下文献：Milanovic, Branko. 2011. *The Haves and the Have-Nots: A Brief and Idiosyncratic History of Global Inequality.* New York: Basic Books. 有关古罗马和古希腊贫富差距的数据出自上面所列的温特斯的著作。

我对古罗马经济的看法主要采纳了特明的观点，参见：Temin, Peter. 2013. *The Roman Market Economy.* Princeton: Princeton University Press.以特明为首的学者认为，古罗马的经济运行机制在某些方面类似市场经济，因此，我们可以用现代经济方法来分析古罗马的商品价格等数据。但除此之外还有许多其他观点。读者如果想了解另一种强调古罗马经商所带来沉重代价的观点（往往会损害市场的运行），可参考以下文献：Bang, Peter Fibiger. 2008. *The Roman Bazaar: A Comparative Study of Trade and Markets in a Tributary Empire*. Cambridge: Cambridge University Press.

我为说明古罗马经济复杂性而举出的种种例证出自一系列文献（不仅包括特明的著作）。我对罗马奴隶制和商业运行机制的解释大都参照以下文献：Temin. On oil lamps: Harris, William V. 2011. *Rome’s Imperial Economy: Twelve Essays.* Oxford: Oxford University Press. 请注意有一些学者认为，Fortis品牌在罗马帝国全境广泛流行的原因在于未经许可的模仿（当然，这种现象确实存在），而不是企业生产的延伸（我提出的观点）。近年确有论文指

出，设立生产分支机构的模式会逐渐失灵，取而代之的是普遍的模仿。

有关庞培鱼酱生产和其他行业的描述参见：Beard，Mary. 2008. *Pompeii: The Life of a Roman Town.* London：Profile。这只是比尔德关于古罗马社会和文学的诸多著作之一，他写的作品一直都很好看，充满生动而人性化的细节。关于赫库兰尼姆城的描述参见：Dorment，Richard. 2013. “Pompeii Exhibition：Life and Death in Pompeii and Herculaneum，British Museum，review.” *The Telegraph,* March 26。关于犀牛的一段源自：MacGregor，Neil. 2010. *A History of the World in 100 Objects.* London：Penguin。

古罗马经济研究是个成长行业（请原谅我的措辞），所以我只能略选几部有关古罗马各行业的文献列在下面。感谢马特·吉布斯指点我找到了这些文献，如有任何误读之处，责任都应由我承担。吉布斯还为本章的初稿提出了非常有用的意见。以下是一些有关古罗马商业状况的文献：

Andreau，J. 2000. “Commerce and Finance.” In *The Cambridge Ancient History,* Vol. XI. 2nd ed.，by A. K. Bowman，P. Garnsey，and D. Rathbone，769–786. Cambridge：Cambridge University Press.

Bradley，K. 1994. *Slavery and Society at Rome.* Cambridge：Cambridge University Press.

Edmondon，J. C. 1987. *Two Industries in Roman Lusitania: Mining and Garum Production.* Oxford：BAR.

Greene, K. 1986. *The Archaeology of the Roman Economy.* Berkeley: University of California Press.

Hirt, A. 2010. *Imperial Mines and Quarries in the Roman World: Organizational Aspects 27 BC–AD 235.* Oxford: Oxford University Press.

Malouta, M., and A. Wilson. 2013. “Mechanical Irrigation: Water-Lifting Devices in the Archaeological Evidence and in the Egyptian Papyri.” In *The Roman Agricultural Economy: Organization, Investment, and Production,* by A. Bowman and A. Wilson, 273–306. Oxford: Oxford University Press.

Saller, R. 2012. “Human Capital and Economic Growth.” In *The Cambridge Companion to the Roman Economy,* by W. Scheidel, 71–88. Cambridge: Cambridge University Press.

Wilson, A. 2002. “Machines, Power and the Ancient Economy.” *Journal of Roman Studies,* 1–32.

———. 2001. “Timgad and Textile Production.” In *Economies beyond Agriculture in the Classical World*, by D. J. Mattingly and J. Salmon, 271–296. London and New York: Routledge.

对本章主人公马库斯·克拉苏生平的描写主要参考了以下文献：

Adcock, Frank E. 1966. *Marcus Crassus, Millionaire.* Cambridge: W. Heffer. 这本书的标题很有意思，但却是一本学术书。

Cadoux, T. J. 1956. “Marcus Crassus: A Revaluation.” *Greece & Rome,* 153–161. 卡杜认为，如果运气好一点的话，克拉苏有望成为古罗马第一位皇帝。

Marshall, Bruce A. 1972. “Crassus’ Ovation in 71 BC.” *Historia: Zeitschrift für Alte Geschichte,* 669–673.

———. 1976. *Crassus: A Political Biography.* Amsterdam: A. M. Hakkert.

Ward, Allen Mason. 1977. *Marcus Crassus and the Late Roman Republic.* Columbia: University of Missouri Press.

本章关于克拉苏生平的多数细节都出自上面提到的阿德科克和沃德的著作，虽然两人有些看法不尽相同（正文中提到了这个问题）。上述书籍（尤其是马歇尔的书）还讲述了克拉苏的政治生涯，不过我没有详谈这个问题，因为我重点是要揭示克拉苏的财富秘密。

如果你懂德语，不妨读一读这本关于克拉苏的书，这是一本比较新的学术书：Weggen, K. 2011. *Der Lange Schatten von Carrhae: Studien zu M. Licinius Crassus.* Hamburg: Kovac. 看完后请告诉我这本书怎么样。

本章还有一些关于克拉苏生平的细节（尤其是他的政治策略）出自Holland, Tom. 2005. *Rubicon: The Last Years of the Roman Republic.* New York: Anchor。霍兰这本书对古罗马政治和历史的介绍十分精彩，该书主要根据古代文献写成，并且是面向普通读者的。

为了解克拉苏“遭遇安息人”之后的命运，我采访了明尼苏达大学的马修·卡内帕（我在正文中也提到了）。这一节的细节主要参照

有关克拉苏生平的学术著作和卡内帕在访谈中发表的看法。卡内帕接受采访时恰好住在一幢仿罗马风格的别墅里（洛杉矶的格蒂别墅）。

关于克拉苏的最后一点说明是：我们会经常听到一种关于克拉苏某军团在卡雷战役中命运的浪漫说法。可惜这种说法可能是错误的。牛津一位名叫德效骞的历史学家20世纪50年代宣布，他在中国西部一个叫骊靬的村镇发现了马库斯·克拉苏某失踪军团的遗迹，这一发现把许多人都弄得晕头转向。德效骞认为，克拉苏败给安息人之后，他手下一些人向东逃往中亚地区。他们可能为中亚一些富有的军阀当过雇佣兵，之后又被俘虏，最终，他们漫无目的地向东行进3 500多英里之后被中国人重新安置在了骊靬村。中国对外开放之后，一些新闻摄影师来到骊靬，结果他们真的在一些村民身上发现了鲜明的西方特征，比如绿眼睛和金发，这一发现让新闻媒体普遍感到兴奋不已。对其中一些西方体征最明显的村民展开的基因检测似乎证明他们确实有高加索血统。当然，骊靬地处丝绸之路（连接中国和欧洲的古代商路），这些为数不多的村民祖先有可能是欧洲商人。卡内帕就对此持怀疑态度。他说：“整个理论都建立在对一些汉字的误译之上，纯属臆想。”

但人们对这种故事还是乐此不疲。英国《每日邮报》2010年刊登的一篇文章提出，新的基因检测“显示出有绿眼睛的中国村民可能是（一个）失踪罗马军团的后裔”。这些新的检测暗示，约2/3的村民有高加索血统。但我们也必须有保留地看待这些证据：现代中国人越来越有商业头脑了，贫穷的骊靬村村民已经意识到，证明自己具有罗马血统对当地旅游业发展是有利无弊的。

本章结尾有关现代社会克拉苏模仿者不幸遭遇的内容主要参考了以下文献：Boffey, Daniel. 2013. “Margaret Thatcher ‘gave her approval’ to her son Mark’s failed coup attempt in Equatorial Guinea.” *The Observer,* April 13. Buckley, Neil.

2013. “A Day in the Life of Mikhail Khodorkhovsky.” *Financial Times Magazine*, October 24。全章还参考了一些古代文献（老普利尼、屋大维、普卢塔赫……）我援引的所有内容现在都可以在网上看到，所以，只要搜索引文或事实外加古代作者的名字，就应该能找到相关的文献。对古罗马派对的所有描写都出自这类文献，不过我一般会调整一下译本原文的顺序，以加强修辞效果。

如果你只想看罗马历史的黑暗面，那么下面这本书你可能会喜欢——不过我要提醒你，这本书大都是（古代的）政治宣传：Farrington, Geoffrey, and Dorian Murdoch. 1994. *The Dedalus Book of Roman Decadence: Emperors of Debauchery.* Cambridge: Dedalus。

## 第3章 强盗贵族的财富秘密

什么是垄断？这是个极富争议的问题。在整本书中，我经常用“垄断”这个词来指代在市场上占据支配地位的公司。

严格说来，我们可以认为（经济学家确实也经常这样认为）“垄断”这个词只能用来形容垄断权由政府赋予的企业，即法定垄断企业（类似范德比尔特挑战的蒸汽船垄断公司）。对经济学家来说，“垄断”这个词意味着一家公司没有市场竞争压力。而这种状况可能只适用于法定垄断，因此许多学者会认为把标准石油说成垄断企业是不准确的——尽管该公司在美国炼油业占有近百分之百的份额。这些学者不会把这样一家公司说成是垄断企业，而是用“占据市场支配地位”、拥有“定价权”或市场高度“集中”来形容。

那么为什么不干脆说成是垄断呢？原因在于，一家法定垄断公司和一家实现100%市场占有率的公司行为模式是很不一样的。比如，洛克菲勒的标准石油（或比尔·盖茨的微软）在全盛时期也许没有什么

明显的竞争压力，但这些公司的所作所为与法定垄断企业还是会有很大差异。如果标准石油的运营效率低下，新竞争对手就有可能乘虚而入。当然，标准石油赚到了很多钱。但这并不意味着这家公司缺乏竞争力；相反，我们可以说，该公司凭借极强的竞争力吓跑了潜在竞争对手（因为这些竞争对手不想承担破产风险）。

对于这类观点我是认同的，因此在正文中我会把由政府赋予的“法定垄断”和公司依靠经济规律而占据市场支配地位的“自然垄断”区分开来（律师也喜欢使用“垄断”这个词，但他们用得比较随便，通常把任何市场占有率超过25%的公司都称为垄断企业）。

经济学家之所以不喜欢人们随便使用“垄断”一词，有一个原因是，有关垄断（占据支配地位的企业）的主流价值判断发生了翻天覆地的变化。以往人们认为，所有垄断企业都必须接受严格监管（这种观点在皮尔庞特·摩根无意间开创的监管世界里变得非常流行）。垄断企业（如洛克菲勒的公司）如果没有什么明显的竞争压力，就会被视同为零竞争，因此，为保护消费者，公众必须对这类企业进行监督。

而20世纪80年代开始流行的新观点是，即使是像洛克菲勒那样的公司也面临竞争压力——市场新入者带来的威胁。其他公司会设法取代既有垄断者，这种威胁可以确保自然垄断企业在不受管制的环境下高效运营，甚至加快创新步伐。因此，即使某一家公司在市场上占据支配地位，消费者利益也不会受到损害。此外，在这种情况下，对自然垄断企业的监管有可能产生事与愿违的后果。限制垄断利润会削弱潜在竞争者进入市场的意愿——结果反而导致受管制的垄断企业比不受管制的市场支配者面临的竞争压力更小。

不过我说了，这种新观点可能会遇到挑战。我估计，未来的政策倾向会回归早先的立场（虽然不一定代表经济学家的观点），针对公

共设施行业的那种监管方式会再度流行起来，占据市场支配地位的公司也将再度处于监管之下。

这些强盗贵族可谓美国的全民偶像，这对有兴趣进一步阅读相关资料的读者来说无疑是一件大好事。关于强盗贵族的书有很多是面向普通读者的，写书的都是一流历史学家。这些传记有很多以可自由查阅的强盗贵族个人资料为依据，栩栩如生地刻画出他们的形象。我对强盗贵族生平的描写以及相关引文都以下面这些书为主要参考文献：

Brands, H. W. 2010. *American Colossus: The Triumph of Capitalism, 1865–1900.* New York: Doubleday. 本章有关19世纪美国经济的背景信息很多都出自这本书。

Chernow, Ron. 1990. *The House of Morgan: An American Banking Dynasty and the Rise of Modern Finance.* New York: Atlantic Monthly Press. 正文中引述的有关摩根的细节主要出自这本书和斯特劳斯的著作（见下）。这两本书都很精彩。总体而言，我更多地参考了斯特劳斯的著作，他的书侧重于讲述摩根的商业活动。

———. 1998. *Titan: The Life of John D. Rockefeller, Sr.* New York: Random House. 关于洛克菲勒的几乎所有个人细节都出自这本书。许多商业上的细节和一些引文出自布兰兹（见上）、莫里斯（见下）和下面所列的学术文献。

Collier, Peter, and David Horowitz. 1976. *The Rockefellers: An American Dynasty.* New York: Holt, Rinehart and Winston. 有关洛克菲勒地产和继承人的信息主要出自这本书。

Krass, Peter. 2002. *Carnegie.* Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. 有关卡内基后期收购交易的一些细节出自这本书，但我参考的主要是纳塞的著作（见下），该书更多地谈及卡内基的个人生活。

Morris, Charles R. 2005. *The Tycoons: How Andrew Carnegie, John D. Rockefeller, Jay Gould, and J. P. Morgan Invented the American Supereconomy.* New York: Henry Holt. 莫里斯解释了不同强盗贵族之间的关系——卡内基和洛克菲勒喜欢开拓进取，摩根则扮演“监管者”的角色。我也持类似的观点，不过我认为摩根的行为相当自利，并且是由银行业运行机制决定的。

———.2012. *The Dawn of Innovation: The First American Industrial Revolution.* New York: PublicAffairs. 莫里斯的书写的是强盗贵族崛起之前的时代。本章关于美国经济早期创新成就的部分主要以这本书的内容为依据。

Nasaw, David. 2006. *Andrew Carnegie.* New York: Penguin. 几乎所有关于卡内基个人的细节都出自这本书，有关卡内基商业活动的细节出自莫里斯（见上）和下面列出的学术文献。

Stiles, T. J. 2009. *The First Tycoon: The Epic Life of Cornelius Vanderbilt.* New York: Alfred A. Knopf. 范德比尔特一生的经历很有意思，而这本书也把故事讲得非常精彩。范德比尔特的投资范围涉及蒸汽船、铁路和电报公司，堪称利用网络效应（第六章的一大主题）的先驱者之一。不过，由于本章的篇幅已经太长，所以我把关于范德比尔特的段落砍掉了大半。（我还删减了关于杰伊·古尔德的内容，他也是一位很有意思的人物。）

Strouse, Jean. 1999. *Morgan: American Financier.* New York: Random House.

本章一些有趣的八卦出自大萧条之后出的一本揭露强盗贵族丑闻的书：Josephson, Matthew. 1934. *The Great American Capitalists, 1861–1901.* New York: Harcourt。一本向英国读者介绍强盗贵族生平梗概的书为我提供了有用的参考（不过该书主要是以

上面那些书为基础写成的）：Derbyshire, Wyn. 2011. *Six Tycoons: The Lives of John Jacob Astor, Cornelius Vanderbilt, Andrew Carnegie, John D. Rockefeller, Henry Ford and Joseph P. Kennedy.* London: Grosvenor Group。

关于强盗贵族财富秘密的证据大都出自以下学术文献：

Behn, Richard J. 2014. *The Founders and the Pursuit of Land.* April 4. http://lehrmaninstitute.org/history/founders-land.asp. 这是有关华盛顿财富秘密的文献。

De Long, J. Bradford. 1991. “Did J. P. Morgan’s Men Add Value? An Economist’s Perspective on Financial Capitalism.” In *Inside the Business Enterprise: Historical Perspectives on the Use of Information,* by Peter Temin, 205–249. Chicago: University of Chicago Press.

Folsom, Burton W., Jr. 1987. *The Myth of the Robber Barons: A New Look at the Rise of Big Business in America.* Herndon: Young America’s Foundation. 有关联合太平洋铁路腐败行为的细节主要出自这本书。该书从右翼角度评价强盗贵族以及他们与政治企业家和法定垄断者之间的斗争。

Granitz, Elizabeth, and Benjamin Klein. 1996. “Monopolization by ‘Raising Rivals’ Costs:’ The Standard Oil Case.” *Journal of Law and Economics,* 1–47. 我对洛克菲勒的准同业联盟“南方改良公司”的讨论主要以这篇论文为依据。该论文对洛克菲勒成功原因的解释被学术界广泛认可，但除此之外也不乏其他观点。

John, Richard R. 2010. *Network Nation: Inventing American Telecommunications.* Cambridge, MA: Harvard University Press. 约翰从微妙而出人意料的角度分析了网络行业的崛起。本章有关电报和铁路业整合的细节都出自这本书（该书还谈到了电话行业，但我的书基本没有涉及）。我还要感谢约翰为本章的初稿提出了非常有益的建议和意见。

Khan, B. Z. 2011. “Antitrust and Innovation before the Sherman Act.” *Antitrust Law Journal,* 757–786. 很多解释美国政府早期对垄断所持态度的引文都出自这篇文章。

Ramirez, Carlos D. 1995. “Did J. P. Morgan’s Men Add Liquid- ity? Corporate Investment, Cash Flow, and Financial Structure at the Turn of the Twentieth Century.” *Journal of Finance,* 661–678.

有关格兰其运动兴起的内容也大都以学术研究为依据。感谢理查德·约翰向我推荐了许多相关资料，如有误读之处，责任均由我承担：

Anderson, Kym, ed. 2009. *Distortions to Agricultural Incentives: A Global Perspective, 1955–2007.* Washington and New York: The World Bank and Palgrave Macmillan.

Dickson, Peter R., and Philippa K. Wells. 2001. “The Dubious Origins of the Sherman Act: The Mouse that Roared.” *Journal of Public Policy & Marketing,* 3–14. 法律效力不足是《舍曼法》获得广泛支持的原因这一观点就出自这篇文章。

James, Scott C. 2000. *Presidents, Parties and the State: A Party System Perspective on Democratic Regulatory Choice,*

*1884–1936.* Cambridge: Cambridge University Press.

Miller, George H. 1971. *Railroads and the Granger Laws.* Madison: University of Wisconsin Press. 这本书和詹姆斯的书（见上）描述了“格兰其”是如何被精明的游说者屡次挫败的。

Olson, Mancur. 1971. *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

本章换算现代货币时利用的都是塞缪尔·H·威廉森的在线工具“Seven Ways to Compute the Relative Value of a U.S. Dollar Amount, 1774 to Present,” MeasuringWorth, 2014. 换算时以购买力为比较标准。本章援引的美国经济增长数据也出自该网站。有关农业补贴的数据出自世界银行世界发展指标。

最后，洛克菲勒那段关于竞争带来的“麻烦和悲惨”的雄辩论述出自：Rockefeller, John D. 1909. *Random Reminiscences of Men and Events.* New York: Doubleday, Page & Company。

## 第4章 当今顶级富豪的财富秘密

在第四章注释部分的开头，我自然要放上两卷我自己编写的关于银行业风险管理的书：

Wilkin, Sam (ed.). 2004. *Country and Political Risk: Practical Insights for Global Finance.* London: Risk Books.

———.2015. *Country and Political Risk: Practical Insights for Global Finance* (2nd ed.). London: Risk Books.

第一卷主要收录了学者和咨询师的文章，第二卷则主要是银行家写的。这些书虽然很贵，但把它们当礼物送给你这辈子要接触的金融业高管还是很不错的。

本章开头关于银行家放荡行径的描写主要出自大众媒体（如正文所述）和下面这本书：Freeland, Cynthia. 2012. *Plutocrats: The Rise of the New Global Super-Rich and the Fall of Everyone Else.* London: Allen Lane。

对存款保险制度发展历程的回顾主要基于以下学术文献：

Garten, Helen A. 1994. “A Political Analysis of Bank Failure Resolution.” *Boston University Law Review,* 429–479. 我还要衷心感谢加滕为本章初稿提出的宝贵意见。加滕本人对全球金融危机原因的看法和我很不一致（参见下文对一些其他观点的讨论）。

Johnson, Simon, and James Kwak. 2010. *13 Bankers: The Wall Street Takeover and the Next Financial Meltdown.* New York: Pantheon. 这本书的主要目的是解释全球金融危机，但也讨论了一些历史细节。该书的精彩之处在于揭示了银行是如何通过左右行业监管政策来谋取经济优势的。以下这篇文章也大胆地提出了这一观点：Johnson, Simon. 2009. “The Quiet Coup.” *Atlantic Monthly*。

Reinhart, Carmen M., and Kenneth S. Rogoff. 2009. *This Time Is Different: Eight Centuries of Financial Folly.* Princeton: Princeton University Press. 这是一部关于历次金融危机及其（经济）原因（下面将详谈这个问题）的经典之作。

Sprague, Irvine H. 1986. *Bailout: An Insider’s Account of Bank Failures and Rescues.* New York: Basic Books. 这本书的特别之处在于，其作者当时是银行业监管官员，是早期许多银行业救助行动的关键决策者。

与关于强盗贵族和全球金融危机的书不同，面向普通读者介绍储贷危机的好书并不多见。储贷业危机这一节的引文和财务细节主要出自以下文献：

Day, Kathleen. 1993. *S&L Hell: The People and the Politics behind the $1 Trillion Savings and Loan Scandal.* New York: W. W. Norton. 与储贷业危机相关的所有必要知识都可以在这本书里找到，但顺序有些乱，可能是因为这本书是以作者文集为基础整理而成的。我引用的那些富有人情味的特写（如杰弗里·莱维特、斯潘塞·布赖恩）大都出自这本书。

Lowy, Martin. 1991. *High Rollers: Inside the Savings and Loan Debacle.* New York: Praeger.

Mayer, Martin. 1990. *The Greatest-Ever Bank Robbery: The Collapse of the Savings and Loan Industry.* New York: Charles Scribner’s Sons. 这本书讨论了储贷业危机的主要经济原因（我没有在本章中详细讨论这个主题，而是侧重于写欺诈事件），作者对自己的观点颇有把握，但他的观点有些另类。

本章有关储贷业危机损失以及“大到不能倒”现象由来的部分参考了上述许多文献中回顾存款保险机制发展经过的内容（比如莱因哈特和罗戈夫的著作，约翰逊和郭庾信的著作，尤其是斯普拉格的著作——正文经常引用）。此外还有以下文献：

Boss, Maria, and Gary Watson. 1991. “The FDIC’s Special Defenses: Before and After FIRREA.” *American Business Law Journal,* 309–334.

Class, Edgar. 1995. “The Precarious Position of the Federal Deposit Insurance Corporation after O’Melveny & Myers v. FDIC.” *Administrative Law Journal,* 373–402.

Dabos, Marcelo. 2004. “Too Big to Fail in the Banking Industry: A Survey.” In *Too Big to Fail: Policies and Practices in Government Bailouts,* by Benton E. Gup, 141–151. Westport, CT: Praeger. 在全球金融危机还远未爆发时，学者们就认识到“大到不能倒”是一个问题，并出版了一些相关的书籍，但他们的声音却被普遍忽略了。这部文献就是其中一例。

Dymski, Gary A. 2011. “Genie out of the Bottle: The Evolution of Too-Big-to-Fail Policy and Banking Strategy in the U.S.” Unpublished paper (UC Riverside, Riverside, CA), 1–47. 如果你想用马克思主义观点（但非常有趣而且论据翔实）来解释全球金融危机成因的文献，不妨看看这篇论文。

FDIC. 1997. *History of the Eighties—Lessons for the Future,* Vol. I. Washington, DC: FDIC.

Hetzel, Robert L. 1991. “Too Big to Fail: Origins, Consequences, and Outlook.” *Economic Review,* 3–15.

Stern, Gary H., and Ron R. Feldman. 2004. *Too Big to Fail: The Hazards of Bank Bailouts.* Washington, DC: Brookings Institution Press. 这本书也就可能导致全球金融危机的问题（在我看来是这样）发出了预警，但作者的观点也被忽视了。

和储贷业危机不同，全球金融危机吸引了一批顶尖人才花费大量时间和精力打造出不少文笔出色的好书。

除上面提到的约翰逊和郭庚信的书以及迪莫斯基的论文以外，这部分引述的细节主要出自：

Martin, Iain. 2013. *Making It Happen: Fred Goodwin, RBS, and the Men Who Blew Up the British Economy.* London: Simon & Schuster. “席卷全球的冒险狂潮”一节参考了这本书。

McLean, Bethany, and Joe Nocera. 2010. *All the Devils Are Here: The Hidden History of the Financial Crisis.* New York: Portfolio. 这是关于金融危机的最全面的一本书，把包括银行和评级机构在内的所有金融市场参与者都囊括在内。该书是“评级的玄机”和“风险管理的玄机”两节的重要参考资料。

Morgenson, Gretchen, and Joshua Rosner. 2011. *Reckless Endangerment: How Outsized Ambition, Greed and Corruption Led to Economic Armageddon.* New York: Times Books. 这本书讲的主要是房利美和房地美这两家美国政府支持实体及证券化问题——这是金融危机的两大重要方面，但限于篇幅，我没有在本章中详谈（不过第七章我会回过头来讨论这个问题）。“金融业的收获”一节主要参考了这本书。

Sorkin, Andrew Ross. 2009. *Too Big to Fail: The Inside Story of How Wall Street and Washington Fought to Save the Financial System — and Themselves.* New York: Viking. 这本书（现在改编成了电影）让“大到不能倒”成为一句流行语。这是一本很好的书，但它其实并不是讲大到不能倒这个问题的，而是对全球金融危机期间银行业救助经过的详细记录。

Tett, Gillian. 2009. *Fool's Gold: How the Bold Dream of a Small Tribe at J.P. Morgan Was Corrupted by Wall Street Greed and Unleashed a Catastrophe.* New York: Free Press. 这本书写得很好，主要是讲信用违约互换的创建过程。“风险交换的玄机”一节以及“评级的玄机”和“风险管理的玄机”这两节的部分段落主要以这本书为参考。

在解释银行家的财富秘密时（包括“金融业的收获”“席卷全球的冒险狂潮”和“继续挑战”这几节），我参考的也是一些学术论文。除上面提到的有关“大到不能倒”现象由来的资料外，这部分的主要参考文献如下：

Bebchuk, Lucian A., Alma Cohen, and Holger Spamann. 2010. “The Wages of Failure: Executive Compensation at Bear Stearns and Lehman, 2000–2008.” *Yale Journal on Regulation,* 257–282.

Bijlsma, Michiel J., and Remco J. M. Mocking. 2013. “The Private Value of Too Big to Fail Guarantees.” CPB Discussion Paper 240, 1–43.

Brewer, Elijah III, and Julapa Jagtiani. 2013. “How Much Did Banks Pay to Become Too-Big-To-Fail and to Become Systemically Important?” *Journal of Financial Services Research,* 1–35.

Cunliffe, Jon. 2014. “Ending Too Big to Fail: Progress to Date and Remaining Issues.” The Barclays European Bank Capital Summit. London: Bank of England, 1–10.

Karmel, Roberta S. 2011. “An Orderly Liquidation Authority Is Not the Solution to Too Big to Fail.” *Brookings Journal of Corporate Finance and Commercial Law,* 1–46.

Keister, Todd, and James McAndrews. 1990. “Why Are Banks Holding So Many Excess Reserves?” Federal Reserve Bank of New York Staff Reports, 1–13.

Santos, João. 2014. “Evidence from the Bond Market on Banks’ ‘Too-Big-to-Fail’ Subsidy.” *Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review,* 1–22.

Seelig, Steven A. 2004. “Too Big to Fail: A Taxonomic Analysis.” In *Too Big to Fail: Policies and Practices in Government Bailouts,* by Benton E. Gup, ed., 219–229. Westport, CT: Praeger.

van Rixtel, Adrian, Yupana Wiwattanakantang, Toshiyuki Souma, and Kazunori Suzuki. 2004. “Banking in Japan: Will Too Big to Fail Prevail?” In *Too Big to Fail: Policies and Practices in Government Bailouts,* by Benton E. Gup, ed., 253–283. Westport, CT: Praeger.

关于银行家收入以及他们与前1%高收入阶层之间关系的数据出自：

Bakija, Jon, Adam Cole, and Bradley T. Heim. 2012. “Jobs and Income Growth of Top Earners and the Causes of Changing Income Inequality: Evidence from U.S. Tax Return Data.” Working Paper, Williams College.

Piketty, Thomes, and Emmanuel Saez. 2013. “Top Incomes and the Great Recession: Recent Evolutions and Policy Implications.” *IMF Economic Review,* 456–478.

Tomaskovic-Devey, Donald, and Ken-Hou Lin. 2011. “Income Dynamics, Economic Rents and the Financialization of the U.S. Economy.” *American Sociological Review,* 538–559.

Wójcik, Dariusz. 2012. “The End of Investment Bank Capital- ism? An Economic Geography of Financial Jobs and Power.” *Economic Geography,* 345–368.

如果你读过托马斯·皮凯蒂那本备受好评的《21世纪资本论》（*Belknap Press*，2014），你就会注意到我俩在谈前1%高收入阶层的崛起时各有侧重。这并不是因为我不赞同皮凯蒂的观点。皮凯蒂的书主要关注欧洲的不平等现象，在欧洲许多国家，这种现象越来越多地归因于遗产继承的差异。而在当今的美国（如皮凯蒂所述），贫富差距则主要是由薪资差距导致的，这是我在本章中关注的重点。皮凯蒂预计，遗产继承的差异最终将成为导致美国贫富差距的主要原因，但目前的情况还不是这样。

我强调金融业是推动前1%高收入阶层崛起的重要因素，对此皮凯蒂可能并不赞同。皮凯蒂指出，导致美国贫富差距扩大的最主要原因是管理者薪酬的增加，而金融业薪酬增加在其中的占比很小。而我则强调，金融业从业者（虽然只占少数）是前1%高收入阶层中唯一一个在该阶层总收入中占比显著提高的群体。换句话说，管理者薪酬的普遍上升或许是前1%高收入阶层财富增加的主要原因（如皮凯蒂所述），但金融业极为迅猛的增势却让其他所有人都感到自己被甩开了距离（我提出的观点）。

读完本章之后，你可能会得出这样的结论：大到不能倒不仅是银行家的财富秘密，而且是导致全球金融危机的主要原因。大到不能倒所带来的优势让银行家赚到了很多钱，而政府担保的存在更是鼓励他们去冒更大风险。如果冒险者无须为自己的行为承担后果，而是把这些后果转嫁给其他群体（在这里，该群体是纳税人），就会产生一种被称为道德风险的问题。此外，如我所述，政府担保一旦突然意外取消（比如政府允许雷曼兄弟破产），就会引发金融危机。

下面让我简单介绍一下关于金融危机成因的一些其他观点。看过我这章初稿的金融业的朋友一般喜欢用“狂妄自大”来解释危机的成因。他们认为，银行家创办银行的时候并没有料想到有朝一日银行会倒闭——他们打心眼里相信自己能够管控好风险。此外，确实有许多银行家在金融危机中全身而退，但如果银行不倒的话，他们口袋里的钱应该会多得多。所以说，危机还是给银行家带来了严重的个人损失。

关于银行业危机机制的经典看法出自上面提到的莱因哈特和罗戈夫的著作。另外还有两本由经济学家撰写的新书，书中对银行业危机的深层经济原因也持类似看法：

Admati, Anat, and Martin Hellwig. 2013. *The Bankers’ New Clothes: What’s Wrong with Banking and What to Do about It.* Princeton: Princeton University Press.

Wolf, Martin. 2014. *The Shifts and the Shocks: What We’ve Learned — and Have Still to Learn — from the Financial Crisis.* New York: Penguin.

我在前面提到，我编过一本讲银行业国家风险管理的书。我在为这本书的第二版写序时采访了沃尔夫和黑尔维希。

总体而言，这些经济学家都认为，银行业的内在运行机制决定了金融危机会反复发生。银行的一项主要运行机制是“期限转换”。也就是说，银行吸纳可立即变现的储户存款，并将这些资金用于长期贷款（一家银行可能会通过抵押贷款收回资金，但这些资金只能逐步收回，而且银行无法要求借款人提前还款）。“期限转换”固有风险的经典表现是挤兑，即储户因对银行丧失信心而纷纷提取自己的存款。但这些钱都锁定在抵押贷款中，因此，同时取钱的储户一旦达到一定数量，银行就会倒闭。银行虽然会持有一些应对储户取现的准备金，但一家银行无论经营得多好，一旦储户丧失信心，都有可能会倒闭。

事实上，挤兑只是“期限转换”固有风险的一种表现方式。比如，美国储贷业危机期间就没有发生太多挤兑。当时的问题在于储贷银行的长期抵押贷款利率在6%左右（还记得“3—6—3原则”吗？），但利率监管放开后，储贷银行不得不大幅提高存款利率来吸引短期储户——有时候利率甚至高达15%。银行支出的15%与收入的6%之间存在很大差距，因此大多数储贷银行都出现了巨额亏损。当然，把抵押贷款利率提高到15%不失为一个解决办法——但很多抵押贷款都是长期的固定利率贷款，因此6%的利率会锁定几年甚至几十年。这就是“期限转换”产生的风险。

银行业有很多旨在化解这类风险的策略。其中最流行的是存款保险——银行会为彼此提供保险（通常是通过一个政府项目），以化解破产风险。但从根本上说，这类策略是不可能消除风险的，因为我说了，这是“期限转换”的固有风险。风险只能转嫁到某个地方。比如，存款保险基金本身不堪重负的风险依然存在。最终，在全球金融危机中，由于太多银行同时遭到楼市崩盘打击，加上这些银行为筹集资本纷纷“转售”资产（导致资产价格跳水），结果导致存款保险机制资金告急，只能通过政府救助来纾困。存款保险只是把风险隐藏了起来，但风险依然存在。

我在上文提到的经济学家们认为，即使解决了“大到不能倒”这个问题，也无法消除系统性金融危机的风险——任何由从事“期限转换”的杠杆机构（无论大小）组成的金融体系都存在固有风险。从决策角度来说，这种现象确实令人担忧。

好在这本书不是谈决策的。一个更有意思的问题时：这种现象是否意味着除“大到不能倒”之外，金融业还有其他的财富秘密？如果整个金融体系存在固有风险，这就暗示有很多钱可赚，因为高风险往往伴随着高回报（第七章谈及的话题）。当然，如果金融风险带来的后果必须自己承担（想想LTCM吧），那就不是闹着玩的了，因此，精通财富秘密的人往往会设法让其他人来承担后果。

当然，应该还有更多的财富秘密有待发现。比如，证券化可以用来转嫁贯穿整个金融系统的“期限转换”风险。次级抵押贷款被打包在一起，授予AAA评级，然后卖给不能涉足高风险领域的投资者（如养老基金）。问题在于这究竟是谁的财富秘密。养老基金是否知道自己事实上在承担巨大的隐性风险，它们是否愿意为博取较高的回报而接受这些风险？是拿着高薪，设计证券化产品的银行家有意把风险转嫁给了毫无戒心的基金，还是在一片狂妄中，根本没有人意识到无法控制的巨大风险被隐藏并转嫁出去了？

如果根本没有人知道这是财富的秘密，那这还算是财富的秘密吗？

# 第5章　《福布斯》全球亿万富豪榜的财富秘密

这一章讲述的内容也有电影版：由马尼·拉特南执导的《商业巨子》。《商业巨子》是一部典型的宝莱坞史诗片（歌舞表演必不可少），但阿尼尔·安巴尼略微参与了这部影片的制作，因此一般认为该片大致是以迪鲁巴伊的生平为依据创作的。因为这是拍电影，所以

有些细节经过了一定改动：迪鲁（亲朋好友对迪鲁巴伊的昵称）成了古鲁，他年轻时去的是土耳其而不是也门，他的公司叫Shakti Trading，而不是瑞来斯。这部电影演得很好，而且非常感人，即使你不喜欢宝莱坞的歌舞套路，你也一样有可能喜欢上这部片子。

关于迪鲁巴伊·安巴尼的英文书有不少，这些书写得也很不错（一会儿我们会谈到），但和讲罗马人、强盗贵族、银行家或科技界富豪的书相比，关于迪鲁巴伊商业活动的书，尤其是英文学术文献还是比较少的。因此，为评估迪鲁巴伊的财富秘密，我去印度采访了一些分析师以及瑞来斯现在和过去的竞争对手。

接受我采访的人包括：孟买证交所首席执行官阿希什·乔汉、宝洁印度前首席执行官古尔恰兰·达斯（写过很多备受好评的书，包括下文列出的那些书、LKP Securities研究分析师奇拉格·德伊富莱、布鲁金斯学会印度中心研究主管苏比尔·戈卡尔纳、晨星印度股票研究分析师皮尤什·贾殷、贾瓦哈拉尔·尼赫鲁大学教授苏拉吉特·马宗达、4i Advisors董事长、Bharat Petroleum Corporation Limited前董事长兼董事总经理阿肖克·辛哈、布鲁金斯学会印度中心会士拉胡尔·通贾。衷心感谢他们以及几位选择匿名的受访者的慷慨赐教。

对许可证制度下印度经济的背景介绍以及该时期成功企业财富秘密的分析主要依据以下文献以及麦克唐纳和马宗达的著作（见下）：

Bhattacharya, Debesh. 1989. “Growth and Distribution in India.” *Journal of Contemporary Asia,* 150–166.

Das, Gurcharan. 2002. *India Unbound: The Social and Economic Revolution from Independence to the Global Information Age.* New York: Anchor Books. 这是一本备受好评的关于印度经济和商业史的畅销书，面向普通读者。

Forbes, Nashuad. 2002. “Doing Business in India: What Has Liberalization Changed?” In *Economic Policy Reforms and the Indian Economy,* by Anne O. Krueger, 129–158. Chicago: University of Chicago Press.

Kochanek, Stanley A. 1996. “Liberalisation and Business Lobbying in India.” *Journal of Commonwealth and Comparative Politics,* 155–173.

Majumdar, Sumit K. 2004. “The Hidden Hand and the License Raj: An Evaluation of the Relationship between Age and the Growth of Firms in India.” *Journal of Business Venturing,* 107–125.

Mukherji, Rahul. 2009. “The State, Economic Growth, and Development in India.” *India Review,* 81–106.

Panagariya, Arvind. 2008. *India: The Emerging Giant.* Oxford: Oxford University Press.

G. D. 比拉个人生平的细节主要出自：

Birla, Ghanshyam Das. 1986. *Nehru Family and Ghanshyam Das Birla: A Unique Collection of Living Letters.* New Delhi: Vision Books. 这本书记录了G. D.比拉与印度第一任总理贾瓦哈拉尔·尼赫鲁的书信往来。虽然我只引用了书中的一两个细节，但这些内容为本章增添了许多趣味性。

Kudaisya, Medha M. 2003. *The Life and Times of G. D. Birla.* New Delhi: Oxford University Press. 我引用的有关比拉生平的细节主要出自这本书。

本章援引的迪鲁巴伊的多数个人细节和他的言论都出自以下这些精彩的英文传记：

Ambani, Kokilaben. 2007. *Dhirubhai Ambani: The Man I Knew.* Mumbai: Reliance Industries. 这部大开本画册的作者是迪鲁巴伊的妻子，里面除有精美的照片外，还讲述了不少有趣的个人细节，比如迪鲁巴伊习惯睡在衣物上“烫平”它们，还有他曾为赢得冰激凌而游过鲨鱼出没的水域。

Bhushan, K., and G. Katyal. 2002. *Dhirubhai Ambani: The Man Behind Reliance.* New Delhi: A.P.H. Publishing Corporation. 这本书引述了很多Reliance现任和前任雇员说过的话，因此本章中这类引文大都出自该书。

McDonald, Hamish. 2010. *Ambani & Sons: The Making of the World’s Richest Brothers and Their Feud.* New Delhi: Roli. 这本迪鲁巴伊的传记细节翔实，文笔出色，但未获授权。本章引用的关于迪鲁巴伊个人生活和商业活动的内容大都出自该书。书中很多内容最初是放在以下这本书中出版的：McDonald, Hamish. 1998. *The Polyester Prince: The Rise of Dhirubhai Ambani.* Sydney: Allen & Unwin。较早的书还讲了很多别的故事，但我大都忽略了，因为我主要关注迪鲁巴伊的财富秘密，包括他新颖的融资策略以及穆克什·安巴尼和阿尼尔·安巴尼在父亲去世后为控制他的帝国而展开的激烈争夺。

Piramal, Gita. 1996. *Business Maharajas.* New Delhi: Penguin Books India. 这是一本关于迪鲁巴伊等许多印度商界领袖的传记。该书着重讲述迪鲁巴伊的商业活动，因此对我来说特别有价值，书中提到一些长篇传记所缺失的细节。

Thakurta, Paranjoy Guha, Subir Ghosh, and Jyotirmoy Chaudhuri. 2014. *Gas Wars: Crony Capitalism and the Ambanis.* Delhi: Paranjoy Guha Thakurta. 这本书的每一页都透出作者对穆克什·安巴尼和阿尼尔·安巴尼的极端不信任，但该书还是不偏不倚地收录了各方的观点。该书的写法是，作者请一批评论员发表对安巴尼家族油气交易的看法，并逐一呈现每位评论员的观点。其效果就是让这本书成了一部讲述油气行业的《罗生门》——尽管作者带有明显的偏见，但你还是能看到所有角度。但当你一而再、再而三地读到有关政府决定放开天然气价格管制的内容时，就会感觉有点烦。这本书主要关注安巴尼对油气开采的投资，而我在本章中没有太多涉及这个主题。

有关迪鲁巴伊财富秘密的论据大都来自我在印度进行的访谈和学术文献。我在正文中提到了受访者的名字（不愿具名的除外）。学术资料包括下列文献以及纳什瓦德·福布斯的文章（见上）：

Capelli, Peter, Harbir Singh, Jitendra Singh, and Michael Useem. 2010. *The India Way: How India’s Top Business Leaders Are Revolutionizing Management.* Boston: Harvard University Press.

Chandrasekhar, C. P. 1999. “Firms, Market and the State: An Analysis of Indian Oligopoly.” In *Economy and Organization: Indian Institutions under the Neoliberal Regime,* by Amiya Kumar Bagchi, 230–266. New Delhi: Sage.

Heston, Alan, and Vijay Kumar. 2008. “Institutional Flaws and Corruption Incentives in India.” *Journal of Development Studies,* 1243–1261.

Mazumdar, Surajit. 2011. “The State, Industrialisation and Competition: A Reassessment of India’s Leading Business Enterprises under Dirigisme.” *Economic History of Developing Regions,* 33–54. 马宗达本人也对Reliance进行过研究，并对本章初稿提出了很有价值的意见和建议。

Vachani, Sushil. 1997. “Economic Liberalization’s Effect on Sources of Competitive Advantage of Different Groups of Compa- nies: The Case of India.” *International Business Review,* 165–184.

本章结尾有关卡洛斯·斯利姆及其他新兴市场亿万富豪的内容出处大都在正文中提到了。还有一种类似的计算方法也能反映出新兴市场亿万富豪在福布斯富豪榜中所占比例之大，如欲了解详情，可访问：http://stats.areppim.com/。文中提到的经济合作与发展组织的研究参见：OECD. 2012. OECD Review of Telecommunication Policy and Regulation in Mexico. http://dx.doi.org/10.1787/9789264060111-en, OECD Publishing。

最后，我要说说为什么要直呼“迪鲁巴伊”的名字。在这本书里我大都以姓来称呼。但关于迪鲁巴伊·安巴尼的英文书一般都使用他的名字，所以我也沿用了这个惯例（对他的儿子穆克什和阿尼尔也是一样）。希望这种听起来过分亲昵的称呼不致冒犯到一些人。

## 第6章 高科技行业的财富秘密

对比尔·盖茨豪宅的描写出自博客、大众媒体以及盖茨自己书中的描述：Gates, Bill. 1995. *The Road Ahead.* London: Viking。

如果你想进一步了解这幢住宅，可以从一些建筑书里找到其内部的照片，这些书包括：

Morrow, Theresa. 1997. *James Cutler.* Gloucester: Rockport. 这是一本彩色小书，内有一些关于盖茨住宅的章节，展示了其中的“客房”“车库”和“游泳池”等区域。

Ojeda, Oscar Riera, ed. 2005. *Arcadian Architecture: Bohlin Cywinski Jackson—12 Houses.* New York: Rizzoli. 这是一部大开本画册，盖茨的房子被归为“环太平洋房产”。

这幢房子的总体感觉是质朴而温馨，不过，厚重的老花旗松房梁的大范围使用（而且具有极简主义的精准）为许多房间营造出一种庙宇般的氛围——这有点像用京都伏见稻荷大社外鸟居的柱子来盖房子。车库（状似混凝土浇筑的巨大拱门）看起来就像一个庞大地下工事的内部。

和书中其他章节一样，本章的大多数“看点”也出自畅销书，尤其是几部写比尔·盖茨的传记和关于微软企业经营史的书籍：

Cringely, Robert X. 1992. *Accidental Empires: How the Boys of Silicon Valley Make Their Millions, Battle Foreign Competition, and Still Can’t Get a Date.* New York: HarperCollins.

Cusumano, Michael A., and Richard W. Selby. 1998. *Microsoft Secrets: How the World’s Most Powerful Software Company Creates Technology, Shapes Markets, and Manages People.* New York: Touchstone. 这本书考察了微软采取的商业策略，并讲述了该公司的经营史。

Manes, Stephen, and Paul Andrews. 1994. *Gates: How Microsoft's Mogul Reinvented an Industry — and Made Himself the Richest Man in America.* New York: Touchstone. 在我看来，这是盖茨传记中写得最好的一部。

Rensin, David. 1994. "The Bill Gates Interview." *Playboy,* July, 63.

Toulouse, Stephen. 2010. *A Microsoft Life.* Self-published e-book. 虽然本章只有一个细节取自这本书，但该书是窥探一位"微软奴"（同时也是微软的忠实信徒）生活的有趣窗口。

Wallace, James, and Jim Erickson. 1992. *Hard Drive: Bill Gates and the Making of the Microsoft Empire.* New York: Wiley.

在这一章里，我提出知识产权是"赚钱的工具"——也许有别于大多数人对这个问题的看法。不过，美国知识产权制度建立伊始，知识产权就已经在为这个目的服务了。强盗贵族时代的专利局局长威廉·桑顿以发明"改进机制"（但其实根本不起作用）为由，强行在一些与枪械和蒸汽船相关的重要专利上署名，如果不把他列为共同发明人，他就不批准专利。这段细节出自莫里斯的书（参见强盗贵族一章的注释）。本章在回顾知识产权法时援引的支持证据以及比尔·盖茨财富秘密中的知识产权部分（比如"世纪协议"一节）参考了以下文献：

Bessen, James, and Michael J. Meurer. 2008. "Do Patents Perform Like Property?" *Academy of Management Perspectives,* 8 - 20.

Boldrin, Michele, and David K. Levine. 2008. *Against Intellec- tual Monopoly.* Cambridge: Cambridge University Press. 这是一本颇有争议的书，主张废除知识产权。

Devlin, Alan, and Michael Jacobs. 2009. “Microsoft’s Five Fatal Flaws.” *Columbia Business Law Review,* 67–108.

Easterbrook, Frank H. 2001. “Who Decides the Extent of Rights in Intellectual Property?” In *Expanding the Boundaries of Intellectual Property: Innovation Policy for a Knowledge Society,* by Rochelle Dreyfuss, Diane L. Zimmerman, and Harry First, 405–413. Oxford: Oxford University Press.

First, Harry. 2006. “Microsoft and the Evolution of the Intellectual Property Concept.” *Wisconsin Law Review,* 1370–1432.

Gilbert, Richard J. 2011. “A World Without Intellectual Property?: Boldrin and Levine, Against Intellectual Monopoly.” *Journal of Economic Literature,* 421–432.

McManis, Charles. 2009. “A Rhetorical Response to Boldrin & Levine: Against Intellectual (Property) Extremism.” *Review of Law and Economics,* 1081–1100.

Merges, Robert P. 2000. “One Hundred Years of Solicitude: Intellectual Property Law, 1900–2000.” *California Law Review,* 2187– 2240. 如标题所示，这篇文章提出了一种历史视角，为我讨论知识产权法的演变过程提供了重要参考。

———. 2001. “Institutions for Intellectual Property Transactions: The Case of Patent Pools.” In *Expanding the Boundaries of Intellectual Property: Innovation Policy for a Knowledge Society,* by Rochelle Dreyfuss, Diane L. Zimmerman, and Harry First, 123–165. Oxford: Oxford University Press.

Seltzer, Wendy. 2013. “Software Patents and/or Software Development.” *Brooklyn Law Review,* 929–1131.

盖茨很早就懂得可以通过行使法律权利来维护公司的利益。盖茨十年级时曾和几位朋友接过一个项目，为一家名叫Information Services, Inc（简称ISI）的公司写工资软件。ISI当初承诺向这些学生提供宝贵的计算机时长，作为他们编程的报酬，但这项工作完成得不太好，因此ISI拒绝兑现承诺。盖茨便立即让他父亲写了一封律师函威胁该公司。这封律师函引起了ISI的重视，于是该公司同意与学生们签署一项正式法律合同，合同规定，ISI将提供一定数量的上机时间，以打造出一款优质产品。盖茨在签合同之前按照自己的想法对其中一些细节进行了改动；改动后的细则允许盖茨和他的朋友用ISI的计算机来做另一个签约项目，此举让他们赚到了约4 200美元。这对一帮高中生来说还是不错的。（当然，他们借助了一些法律力量。）

有关盖茨利用网络效应和平台策略来获取财富的内容主要参考了以下文章以及库苏马诺和塞尔比的书（如上）：

Bresnahan, Timothy F. 2001. “Network Effects and Microsoft.” Department of Economics, Stanford University Working Paper.这位教授的思路非常巧妙，他通过查阅微软知识产权案中发布的资料来判断微软自身对网络效应理论理解得有多透。结果很有意思。布雷斯纳汉应该是惊讶地发现，微软显然理解网络效应理论的所有重要含义（他一时忘了商界往往比学术界更先掌握领先策略）。不过，布雷斯纳汉确实给了微软应有的肯定，他指出：“该公

司的分析……显示出，我们（搞学术的经济学家）忽视了局部均衡与一般均衡的一种重要背离方式。”

Cusumano, Michael A. 2010. “The Evolution of Platform Thinking.” *Communications of the ACM,* January, 32–34.

———.2010. “Platforms and Services: Understanding the Resurgence of Apple.” *Communications of the ACM,* October, 22–24.

———.2011. “The Platform Leader’s Dilemma.” *Communications of the ACM,* October, 21–23.

Evans, David S., Andrei Hagui, and Richard Schmalensee. 2006. *Invisible Engines: How Software Platforms Drive Innovation and Transform Industries.* Cambridge, MA: MIT Press. 这本书以比较精准的经济学家视角来考察平台行业的商业策略。该书普通读者基本上都能看懂，但可能有点枯燥。

Gawyer, Annabelle, and Michael A. Cusumano. 2002. *Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation.* Boston: Harvard University Press. 这本书（以及上面提到的库苏马诺的文章）对平台行业战略的介绍生动有趣，但与埃文斯等人的著作（见上）相比，书中有些地方写得过于简单。

Liebowitz, Stan, and Stephen E. Margolis. 1998. “Dismal Science Fiction: Network Effects, Microsoft, and Antitrust Speculation.” *Policy Analysis,* 1–38.

2014年，法国经济学家让·梯若尔因平台竞争理论等研究成果而荣获诺贝尔经济学奖。上面提到的一些资料就是以他的著作为基础写成的（经典管理学书籍的写作套路一般是，找些经济学家的著作，把它们翻译成一般人容易理解的语言，再插入一两幅图表）：

Rochet, Jean-Charles, and Jean Tirole. 2006. “Two-Sided Markets: A Progress Report.” *RAND Journal of Economics,* 645–667.

Tirole, Jean. 2008. “A Fine Balance.” *Business Strategy Review,* Winter, 94–95. 这篇短文一般人都能读懂。

与政府对微软的反垄断诉讼相关的细节有一部分出自之前提到的文献。此外我还参考了以下文献：

Boniwell, Ann. 2012. “The Implications of Network Effects for Competition Law.” *Sibergramme,* 2–8.

Gilbert, Richard J., and Michael L. Katz. 2001. “An Economist’s Guide to US vs Microsoft.” *Journal of Economic Perspectives,* 25–44.

Lopatka, John, and William H. Page. 2009. *The Microsoft Case: Antitrust, High Technology, and Consumer Welfare.* Chicago: University of Chicago Press. 这本书是对微软诉讼案及其影响的权威回顾。此外非常感谢洛帕特卡为本章初稿提出了宝贵的意见和建议。

Thierer, Adam. 2012–2013. “The Perils of Classifying Social Media Platforms as Public Utilities.” *CommLaw Conspectus,* 249–297. 有关内森·麦沃尔德的故事出自上述文献以

及Orey, Michael. 2006. “Inside Nathan Myhrvold’s Mysterious New Idea Machine.” *Bloomberg Businessweek,* July 2。本章从头到尾都是用微软Word 2013软件写成的，该软件安装在一台运行Windows 8.1的电脑上。

## 第7章 超级富豪的七大秘密

有两本在我即将完稿时出版的新书也分别得出了本章回顾的一些结论（当然，我们也有一些不同的结论）。这两本书是：

Brilliant, Heather, and Elizabeth Collins. 2014. *Why Moats Matter: The Morningstar Approach to Stock Investing.* New York: Wiley.

Thiel, Peter, and Blake Masters. 2014. *Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future.* New York: Crown Business.

有趣的是，这两本书的作者之间似乎没有任何联系，而我写这本书的时候也不认识他们。此外，我们写作的出发点也很不一样。我是要讲述世界顶级富豪的故事并分析他们如何获得财富。布里连特和科林斯的书是为了讲述他们公司如何运用沃伦·巴菲特的“壕沟”概念来预测股市回报以及预测成果。蒂尔和马斯特斯的书则是为了记录彼得·蒂尔的个人经历。彼得·蒂尔本人是亿万富豪兼风险投资家，他曾发现和支持过几家成功的初创公司，其中包括PayPal和Facebook。

布里连特和科林斯列出了产生稳固壕沟的五大要素：成本优势、无形资产、网络效应、消费者转换成本效应，以及有效规模。蒂尔和马斯特斯则列出了建立垄断的四大要素：专有技术、网络效应、规模经济以及品牌。

如果把这些要素与我列出的超级富豪的七大秘密进行对比，你就会发现我们之间有一些共识。首先你会注意到，我们都提到了网络效应。拥有网络效应的公司肯定是赢家。如果你想致富，务必要让自己获得一些网络效应。

我们还有一个比较明显的共识，这就是知识产权。我把品牌和专利技术都归入知识产权范畴。布里连特和科林斯把它们和政府许可证归为一类（称之为“无形资产”）。而蒂尔和马斯特斯则把它们归入第一项（“专有技术”）和第四项（“品牌”）要素。我们在规模经济概念方面也有一些交集。这三本书在其他方面的看法大都不尽一致，不过有一点不同意见总是有益的。

我认为这两本书都非常值得一读。蒂尔和马斯特斯的书简短、直言不讳、文笔出色，里面有许多令人难忘、极富启发的精辟语句。这本书还把非主流潮人比作大学炸弹客，单凭这一点，买这本书也值了。蒂尔还相当勇敢地承认自己的财富以及谷歌的成功都来自垄断（看来他是了解超级富豪的第一大财富秘密的：不追求最好——追求唯一）。

不过，由于这本书是根据蒂尔在科技这一特殊行业的个人经历写成的（托比尔·盖茨的福，现在几乎人人都能享受专利保护带来的微型垄断），因此书中一些观点有失偏颇。比如，蒂尔批评金融业缺乏创新，而这种批评有失公允。金融业的创新甚至已经有点过火了。无论是行业结构（比如对冲基金的发展）还是今天使用的金融工具，与20世纪80年代初相比都已是面目全非。金融业与科技行业的区别不在于金融公司创新力不强，而在于金融公司大都无法为创新申请专利，而科技公司则可以。这是一个很大的区别，也是科技公司形成垄断的原因。但这和创新本身没有什么关系。

蒂尔写道：“我所说的‘垄断’是指那种把产品做得特别好，让其他公司无法提供类似替代品的公司。”但我认为这种垄断是不存在

的。LTCM一切都无可挑剔。但即使LTCM做得更加出色，也绝无可能实现垄断。垄断并非来自最出色的表现，而是来自竞争壁垒等财富的秘密。对冲基金行业几乎没有这类竞争约束，所以即使再优秀也无济于事。

布里连特和科林斯的论著篇幅较长，也比较全面。这本书覆盖许多行业，而且作者有十多年运用上述框架来评估公司前景的经验，因此书中包含丰富的细节和案例。不过，和大多数商业书一样，你会觉得这本书适合上班的时候看，因为书中有些地方不太好懂。还有一些股票分析时必须使用，但与“护城河”其实没什么关系的要素被硬塞进“护城河”框架内。此外，这本书还有一些值得推敲的哲学问题（为什么政府阻止其他竞争者进入行业有时被作为有效规模的例证，有时则作为一种无形资产呢？）不过，这本书的性价比还是很高的。

我和晨星北美股票研究部主管伊丽莎白·科林斯谈过这本书。她解释说：“在评估股票价值时，关键不是看未来几年，而是看未来5~20年。”这就是为什么护城河非常重要。如果一家公司眼前的利润很高，但却没有护城河，那么这些利润就有可能突然消失，因为竞争对手会在高额利润诱惑下涌入市场，明目张胆地照搬照套。

晨星最近授予微软宽护城河评级（最好的一档），但评级前景为负面，因该公司在搜索、移动和云计算等关键领域落后于竞争对手。特别值得注意的是，Office软件套装可能会面临来自云产品的威胁。不过话说回来，科技创新从来都不是微软真正的财富秘密，所以我们恐怕没必要这么担心。与微软相反，晨星追踪的许多美国投行护城河似乎都很窄。我说了，银行业几乎没有什么竞争壁垒。但树立竞争壁垒从来都不是银行业的财富秘密，所以我认为我们也不应该为此恐慌。

晨星称，经过长达10年的护城河评级实践，该公司发现这一评级不仅有助于预测盈利，而且能够预测股票回报（尤其是价值被低估的

股票）。如果你想利用护城河概念来投资，不妨参考晨星提供的“宽护城河焦点指数”（Wide Moat Focus Index），该指数的成分股是那些价值低估程度最深，具有较宽护城河的股票。

一个很有意思的问题时：为什么会有三本书（出发点不同，作者的背景也各不相同）几乎同时得出至少部分相同的结论呢？

在我看来，这与我在第七章结尾提出的观点有关，即当今世界上的财富秘密比以往任何时候都要多。如果你根据传统框架（不是从一开始就关注竞争壁垒）来分析股票，就会忽视一些重要的东西。晨星认识到了这一点，因此该公司在股票回报预测方面取得了令人瞩目的战绩。同样，如果用理解企业利润的传统框架（比如我在本章中回顾的那些理论框架）来投资科技股，也是不可能取得出色成绩的。值得称道的是，蒂尔很早就认识到了这一点，他发明了一种几乎完全以追求垄断为基础的新方法。他之所以能够取得巨大成功并成为巨富，在一定程度上便是得益于此。

关于这本书，我也有句类似的话要说：如果你想理解现代社会顶级富豪崛起的原因，就应该跳出那些标准的解释，比如全球化、科技和教育回报增加等。你需要理解财富的秘密。财富秘密的拓展（比如知识产权、政府为银行业精英提供担保等）不仅提升了顶层管理者和金融业高管的薪酬，而且使《福布斯》全球亿万富豪榜上榜富豪人数大幅增加。财富的秘密对贫富差距的影响究竟有多大虽然很难量化，但我确实认为，如果没有财富的秘密，就很难在股市投资或风险投资中制胜，就连超越你的街坊邻居都很困难。

抱歉，我有点离题了——我差点把注释这件事给忘了。下面回到本章开头。有关图尔恩和塔克西斯王朝的史实主要出自：Puttkammer, E. W. 1938. “The Princes of Thurn and Taxis.” Chicago Literary Club。其中一些日期根据更新的资料进行了调整，尤其是以下资料：Grillmeyer, Siegfried. 2005. *Habsburgs Diener*

*in Post und Politik: Das “Haus” Thurn und Taxis zwischen 1745 und 1867.* Verlag Philipp von Zabern。有关这个家族现代发展情况的一些事实出自《福布斯》亿万富豪榜上的简介或下面这本书：Colacello, Bob. 2006. “The Conversion of Gloria TNT.” *Vanity Fair,* June。下次你们公司搞活动的时候，你可以在他们的城堡里租间房子，为图尔恩和塔克西斯的事业做点贡献。详情可访问以下网站：http://www.thurnundtaxis.de/events/vermietung/vermietung.html。

我用来对比财富秘密的两本偶像级商业名著如下：

Collins, Jim. 2001. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don’t.* Harper Business. 第一章也援引了这本书。关于必能宝的逸事亦出自这本书。

Peters, Thomas, and Robert Waterman, Jr. 1982. *In Search of Excellence: Lessons from America’s Best-Run Companies.* New York: Harper & Row.

Harford, Tim. 2012. *Adapt: Why Success Always Begins with Failure.* London: Picador. 我发现这本书的观点可以用来和我的研究进行对比。

有关俄罗斯亿万富豪的信息出自：Zonis, Marvin, Dan Lefkovitz, Sam Wilkin, and Joseph Yackley. 2011. *Risk Rules: How Local Politics Threaten the Global Economy.* Agate B2。

还有一些补充信息出自：Wilkin, Sam. 2011. “Can Bad Governance be Good for Development?” *Survival,* 61–76。（第二章也援引了这篇文章。）

另外还有Oxford Analytica提供的私人简报服务，参见www.oxan.com。

有关印度电信业垄断所带来好处的引文出自：Chandrasekhar, C. P. 1999. “Firms, Market and the State: An Analysis of Indian Oligopoly.” In *Economy and Organization: Indian Institutions under the Neoliberal Regime,* by Amiya Kumar Bagchi, 230–266. New Delhi: Sage Publications。（第五章也援引了这篇文章。）

有关房利美和房地美的引文和数据大都出自：Morgenson, Gretchen, and Joshua Rosner. 2011. *Reckless Endangerment: How Outsized Ambition, Greed and Corruption Led to Economic Armageddon.* New York: Times Books。（第四章也援引了这本书。）

“变法律为金钱”一节的引文和数据出自：

Gwartney, James, and Richard E. Wagner. 1988. “The Public Choice Revolution.” *Intercollegiate Review,* 17–26.

Pollock, Rufus. 2009. “Forever Minus a Day? Calculating Optimal Copyright Term.” *Review of Economic Research on Copyright Issues,* 35–60.

Wise, Timothy A. 2005. “Identifying the Real Winners from U.S. Agricultural Policies.” Global Development and Environment Institute Working Paper No. 05-07.

有关范德比尔特和网络效应的一节参考了下面这本书：Stiles, T. J. 2009. *The First Tycoon: The Epic Life of Cornelius Vanderbilt.* New York: Alfred A. Knopf. （第三章也援引了本书。）

以下是一本根据经济学原理来讲如何致富的书：Fridson, Martin S. 2000. *How to Be a Billionaire: Proven Strategies from the Titans of Wealth.* New York: John Wiley & Sons。

有关迪鲁巴伊的引文出自：Bhushan, K., and G. Katyal. 2002. *Dhirubhai Ambani: The Man Behind Reliance.* New Delhi: A.P.H. Publishing Corporation。（第五章也援引了本书。）

Piramal, Gita. 1996. *Business Maharajas.* New Delhi: Penguin Books India. （第五章也援引了本书。）

最后，关于卡内基的引文出自：Brands, H. W. 2010. *American Colossus: The Triumph of Capitalism, 1865–1900.* New York: Doubleday。